



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل م د"
في علم النفس العمل والأرغونوميا

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل
دراسة ميدانية بمؤسستي "هيبروك" (HYPROC) و"سيور" (SEOR) بوهران

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب: أحمد فواتيح محمد الأمين

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ تيغزة أمحمد
مقرر	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ مباركي بوحفص
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بوعبد الله لحسن
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بشلاغم يحي
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر —أ—	د. يوب مختار
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر —أ—	د. فراحي فيصل

السنة: 2016 – 2017



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل م د"
في علم النفس العمل والأرغونوميا

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل
دراسة ميدانية بمؤسستي "هيبروك" (HYPROC) و"سيور" (SEOR) بوهران

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب: أحمد فواتيح محمد الأمين

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ تيغزة أمحمد
مقرر	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ مباركي بوحفص
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بوعبد الله لحسن
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بشلاغم يحي
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر —أ—	د. يوب مختار
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر —أ—	د. فراحي فيصل

السنة: 2016 – 2017



إهداء

إلى أمي

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي فضيلة الأستاذ الدكتور مباركى بوحفص الذي أكرمني الله تعالى به للإشراف على هذه الأطروحة، ولقد أفادني بنصائحه وتوجيهاته القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين بمؤسستي "هيبروك" و"سيور" بوهران.

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول قراءة هذه الأطروحة ومناقشتها.

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في مؤسستين 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]).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة مائتان وأثنان وخمسون (252) فرداً من إطارات عليا، وإطارات ومتحكمين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس إدارة الجودة الشاملة مكون من ثلاث وثمانون (83) فقرةً واستبيان لقياس جودة حياة العمل مكون من خمس سبعون (75) فقرةً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences [SPSS]) النسخة رقم (20).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة 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).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الجنس والسن وسنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة والفئة الاجتماعية المهنية.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل (الحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع)، عدا بُعد (حاجات الصحة والأمان) فقد أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين لصالح الذكور.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة.
- وخلصت الدراسة إلى 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 العمل.

Abstract:

The aim of the present study is to examine 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.

For this purpose, we identified TQM practices as soft TQM practices (top management commitment, leadership, strategic quality planning, human resource management, small group problem solving, supplier quality management, customer focus, employee empowerment, employee training, teamwork, performance appraisal systems and employee compensation) and hard TQM practices (information and analysis, process management, product/ service design, technology utilisation and continuous improvement). We identified also QWL dimensions as health & safety needs, economic & family needs, social needs, self-esteem needs, self-actualization needs, knowledge needs and creativity and aesthetics needs after reviewing the literature.

Data were collected using a questionnaire measuring TQM and questionnaire measuring QWL. 252 employees participated in the study. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v20 was used for analysis purposes.

The findings show that:

- There is a significant positive relationship between TQM and QWL.
- There is a significant positive relationship between TQM and the seven QWL dimensions.
- There is a significant positive relationship between soft TQM practices and QWL.
- There is a significant positive relationship between soft TQM practices and the seven QWL dimensions.
- There is a significant positive relationship between hard TQM practices and QWL.
- There is a significant positive relationship between hard TQM practices and the seven QWL dimensions.

The results also show that:

- There are no statistically significant differences in terms of TQM are attributable to the socio-professional categories.
- There are no statistically significant differences in terms of QWL which are attributable to demographic variables of gender, age, work experience and socio-professional categories.
- There are no statistically significant differences in terms of QWL dimensions (economic & family needs, social needs, self-esteem needs, self-actualization needs, knowledge needs and creativity and aesthetics needs) are attributable to the gender.
- There are statistically significant differences in terms of health & safety needs are attributable to the gender.
- There are no statistically significant differences between HYPROC company and SEOR company in terms of relationship between TQM and QWL.

Hence, a greater TQM implementation can ensure a higher QWL.

Résumé :

Le but de cette étude est d'examiner la relation entre le management de la qualité totale (MQT) et la qualité de vie au travail (QVT) dans deux entreprises du secteur public algérien certifiées ISO 9001 : 2008.

Les données ont été recueillies à l'aide de deux outils, à savoir : le questionnaire MQT et le questionnaire QVT. L'échantillon de notre étude s'élève à 252 employés des deux entreprises étudiées. Le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS) v20 a été utilisé aux fins d'analyse.

Les résultats montrent que :

- Il y a une corrélation positive significative entre le MQT et la QVT.
- Il y a une corrélation positive significative entre le MQT et les dimensions de la QVT (besoins de santé et de sécurité, besoins économiques et familiaux, besoins sociaux, besoins d'estime de soi, Besoins de réalisation de soi, besoins de connaissances et besoins de créativité et d'esthétique).
- Il y a une corrélation positive significative entre les pratiques soft de MQT et la QVT.
- Il y a une corrélation positive significative entre les pratiques soft de MQT et les dimensions de la QVT (besoins de santé et de sécurité, besoins économiques et familiaux, besoins sociaux, besoins d'estime de soi, besoins de réalisation de soi, besoins de connaissances et besoins de créativité et d'esthétique).
- Il y a une corrélation positive significative entre les pratiques hard de MQT et la QVT.
- Il y a une corrélation positive significative entre les pratiques hard de MQT et les dimensions de la QVT (besoins de santé et de sécurité, besoins économiques et familiaux, besoins sociaux, besoins d'estime de soi, besoins de réalisation de soi, besoins de connaissances et besoins de créativité et d'esthétique).
- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives en termes de MQT sont attribuables à la catégorie socioprofessionnelle.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significative en termes de QVT sont attribuables aux variables démographiques suivantes : genre, âge, expérience de travail dans les entreprises en question et catégorie socioprofessionnelle.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives en termes de dimensions QVT (besoins économiques et familiaux, besoins sociaux, besoins d'estime de soi, besoins de réalisation de soi, besoins de connaissances et besoins de créativité et d'esthétique) sont attribuables au genre.
- Il existe des différences statistiquement significatives en termes de besoins de santé et de sécurité sont attribuables au genre.

- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre la compagnie « HYPROC » et société « SEOR » en termes de relation entre le MQT et la QVT.

Par conséquent, plus de mise en œuvre du MQT peut assurer une QVT plus élevée.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء.....
ب	شكر وتقدير.....
ج	ملخص البحث.....
ح	قائمة المحتويات.....
ن	قائمة الجداول.....
ر	قائمة الأشكال.....

الفصل الأول: تقديم البحث

2	مقدمة.....
6	1- إشكالية البحث.....
24	2- فرضيات البحث.....
26	3- أهمية البحث.....
27	4- أهداف البحث.....
28	5- حدود البحث.....
28	6- التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث.....

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

34	تمهيد.....
35	أولاً: مفهوم الجودة.....
35	1- تعريف الجودة.....

392- جوانب الجودة.
403- أهمية الجودة.
414- أهداف الجودة.
415- أسس ومبادئ الجودة.
42ثانياً: مدخل في إدارة الجودة الشاملة.
421- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
512- خلفية إدارة الجودة الشاملة.
513- خصائص إدارة الجودة الشاملة.
534- أهمية إدارة الجودة الشاملة.
555- أهداف إدارة الجودة الشاملة.
576- فوائد إدارة الجودة الشاملة.
597- نظريات إدارة الجودة الشاملة وروادها.
698- عوامل الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
69ثالثاً: مبادئ ونماذج وممارسات إدارة الجودة الشاملة.
691- عناصر إدارة الجودة الشاملة.
702- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
763- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
784- نماذج إدارة الجودة الشاملة.
975- مهارات مدير الجودة الشاملة.
986- ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

1297- العوامل الحاسمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
1308- جوائز إدارة الجودة الشاملة.
1329- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
13510- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
137رابعاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو.
1381- شهادة الأيزو 9001.
1392- فوائد الحصول على شهادة الأيزو.
1403- أهداف نظام الأيزو المتكامل مع نظام الجودة الشاملة.
141خلاصة.

الفصل الثالث: جودة حياة العمل

144تمهيد.
144أولاً: مدخل في جودة حياة العمل.
1461- مفهوم جودة حياة العمل.
1532- الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل.
1543- أهداف جودة حياة العمل.
1564- أهمية جودة حياة العمل.
1605- خصائص جودة حياة العمل.
160ثانياً: مداخل ونماذج وأبعاد جودة حياة العمل.
1601- مداخل جودة حياة العمل.
1682- مؤشرات جودة حياة العمل.

1713- نماذج جودة حياة العمل.
1944- مجالات جودة حياة العمل.
1965- أبعاد جودة حياة العمل.
2036- تصنيف جودة حياة العمل.
204ثالثاً: برامج ومراحل ومعوقات جودة حياة العمل.
2041- تدابير تحسين جودة حياة العمل.
2062- برامج جودة حياة العمل.
2133- خصائص برامج تحسين جودة حياة العمل.
2144- خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل.
2155- مراحل جودة حياة العمل.
2166- معوقات جودة حياة العمل.
216رابعاً: جودة حياة العمل: ممارسات أخرى.
2161- دور ووظيفة جودة حياة العمل في الكفاءة التنظيمية.
2182- تأثير جودة حياة العمل على مكان العمل.
2193- جودة حياة العمل والتطوير الوظيفي.
2204- جودة حياة العمل والإنتاجية.
220خلاصة.

الفصل الرابع: جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة

223تمهيد.
224أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل.

239ثانياً: علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية بجودة حياة العمل
265ثالثاً: علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية بجودة حياة العمل
274رابعاً: نماذج علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل
285خلاصة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

287تمهيد
287أولاً: الدراسة الاستطلاعية
2871- أهداف الدراسة الاستطلاعية
2872- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية
2923- أدوات الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
3074- مجتمع الدراسة الاستطلاعية
3075- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
3106- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس
346ثانياً: الدراسة الأساسية
3461- مدة الدراسة الأساسية
3462- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية
3473- منهج الدراسة الأساسية
3474- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية
3485- خصائص عينة الدراسة الأساسية
3516- أدوات الدراسة الأساسية

3557- الصدق والثبات.
3588- أساليب المعالجة الاحصائية.
359خلاصة.

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

361تمهيد.
3611- عرض النتائج.
3852- مناقشة النتائج.
491خلاصة.
492خاتمة.
494التوصيات.
496قائمة المراجع.
4961- المراجع باللغة العربية.
5032- المراجع باللغة الأجنبية.
519الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريف الجودة على وفق بعض المداخل	38
2	ملخص لنظريات إدارة الجودة الشاملة	60
3	مقارنة بين كبار منظري الجودة الأمريكية	68
4	مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب "بانكاج وآخرون" (Pankaj et al., 2013)	76
5	فئات جودة المعلومات وأبعادها	80
6	جدول يبين معايير التميز في الأداء: البنود وقيم النقطة حسب "برنامج بالدريج لتمييز الأداء" (Baldrige Performance Excellence Program, 2015)	95
7	مهارات مدير الجودة الشاملة	97
8	جدول يبين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وفقاً للأدبيات	104
9	العوامل الحاسمة والعوامل الفرعية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حسب "شين وآخرون" (Chin et al., 2002)	129
10	جدول يبين استكشاف الأهداف والمبادئ الأساسية، والمعايير لنماذج الجائزة وفقاً لـ "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013)	131
11	إطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حسب "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994)	133
12	الفروقات الأساسية بين نظام الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة	138
13	أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو	163
14	العوامل الدافعة والوقائية	165
15	أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرغ	166
16	العلاقة بين مكونات ومؤشرات نموذج "التون" (Walton) للحصول على جودة حياة العمل	170
17	مستويات جودة حياة العمل حسب "فينوبال" (Vinopal, 2012)	191
18	جدول يبين المجالات الأربعة لجودة حياة العمل وأبعادها	194
19	تعريف المجالات الفرعية لجودة حياة العمل	195
20	مصفوفة جودة حياة العمل حسب "يو ولي" (Yeo & Li, 2011)	203
21	سياسات وبرامج جودة حياة العمل التي تلي احتياجات الموظف في حياة العمل حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008)	209
22	جدول تلخيصي للتأثيرات الوسيطة المتصلة ببرامج جودة حياة العمل المتعلقة بالعمل حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008)	210
23	سياسات وبرامج جودة حياة العمل التي تلي احتياجات الموظف في حياة غير العمل (مثلاً، الأسرة، والترفيه، والمالية، والصحة، والروحية، والمجتمع) حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008)	211

قائمة الجداول (تابع)

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
24	جدول تلخيصي للتأثيرات الوسيطة المتصلة ببرامج جودة حياة العمل الغير متعلقة بالعمل حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008)	212
25	مصنوفة التطوير الوظيفي حسب "يو ولي" (Yeo & Li, 2011)	219
26	جدول يبين مصادر تحديد الأبعاد الرئيسية والأبعاد الفرعية لمتغير إدارة الجودة الشاملة	295
27	جدول يبين مصادر تصنيف الأبعاد الفرعية ضمن البعدين الرئيسيين لمتغير إدارة الجودة الشاملة	296
28	جدول يبين مصادر فقرات (بنود) أبعاد استبيان متغير إدارة الجودة الشاملة	297
29	جدول يبين توزيع فقرات (بنود) الاستبيان على أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة	298
30	جدول يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة	299
31	جدول يبين تحديد مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	299
32	جدول يبين مصادر تحديد الأبعاد الرئيسية والأبعاد الفرعية لمتغير جودة حياة العمل	302
33	جدول يبين مصادر تصنيف الأبعاد الفرعية ضمن الأبعاد الرئيسية لمتغير جودة حياة العمل	303
34	جدول يبين مصادر فقرات (بنود) أبعاد استبيان متغير جودة حياة العمل	304
35	جدول يبين توزيع فقرات (بنود) الاستبيان على أبعاد متغير جودة حياة العمل	305
36	جدول يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة	306
37	جدول يبين تحديد مستويات جودة حياة العمل	306
38	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	308
39	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	308
40	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	308
41	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية	309
42	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	309
43	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة	309
44	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية	310
45	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير مكان العمل	310
46	جدول يبين التعديلات التي أدخلت على فقرات أبعاد استبيان إدارة الجودة الشاملة	312
47	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التزام الإدارة العليا)	314
48	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (القيادة)	314
49	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التخطيط الاستراتيجي للجودة)	315
50	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (إدارة الموارد البشرية)	315
51	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (المجموعات الصغيرة لحل المشكلات)	316

قائمة الجداول (تابع)

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
52	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (إدارة جودة الموردين)	316
53	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التركيز على العملاء/ الزبائن)	317
54	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تمكين العاملين)	317
55	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تدريب العاملين)	318
56	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (فرق العمل)	318
57	جدول يبين قيم معامل الارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (نظم تقييم الأداء)	319
58	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تعويض العاملين)	319
59	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (المعلومات والتحليل)	320
60	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (إدارة العمليات)	320
61	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تصميم المنتج/ الخدمة)	320
62	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (استخدام التكنولوجيا)	321
63	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التحسين المستمر)	321
64	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية)	322
65	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية)	322
66	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	323
67	جدول يبين قيم معامل ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية)	324
68	جدول يبين قيم معامل ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية)	324
69	جدول يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الفرعية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	325
70	جدول يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الفرعية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	325
71	جدول يبين قيم معامل ارتباط البعدين الرئيسيين بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	326
72	جدول يبين قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	327
73	جدول يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	328
74	جدول يبين التعديلات التي أدخلت على فقرات أبعاد استبيان جودة حياة العمل	330

قائمة الجداول (تابع)

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
75	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل)	331
76	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل)	332
77	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تعزيز الصحة الجيدة)	332
78	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الأجور)	333
79	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الأمن الوظيفي)	333
80	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (حاجات عائلية أخرى)	333
81	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الجماعية في العمل)	334
82	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (وقت الفراغ من العمل)	334
83	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة)	335
84	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة)	335
85	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة)	335
86	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة)	336
87	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية)	336
88	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التعلم لتعزيز المهارات المهنية)	337
89	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الإبداع في العمل)	337
90	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الإبداع الشخصي والجماليات العامة)	337
91	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (حاجات الصحة والأمان)	338
92	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات الاقتصادية والعائلية)	338
93	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات الاجتماعية)	339
94	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (حاجات تقدير الذات)	339
95	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (حاجات تحقيق الذات)	340
96	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات المعرفية)	340
97	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات الجمالية والإبداع)	340
98	جدول يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل	341

قائمة الجداول (تابع)

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
99	جدول يبين قيم معامل ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي	342
100	جدول يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل	343
101	جدول يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الرئيسية بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل	343
102	جدول يبين قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان جودة حياة العمل	344
103	جدول يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل	345
104	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	348
105	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	348
106	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	349
107	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية	349
108	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	350
109	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة	350
110	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية	351
111	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير مكان العمل	351
112	جدول يبين المتوسط النظري (الفرضي) لمتغير إدارة الجودة الشاملة وأبعادها الرئيسية	353
113	جدول يبين المتوسط النظري (الفرضي) لمتغير جودة حياة العمل وأبعادها الرئيسية	354
114	جدول يبين قيم معامل ارتباط البعدين الرئيسيين بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	355
115	جدول يبين قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	356
116	جدول يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة الشاملة	356
117	جدول يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الرئيسية بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل	356
118	جدول يبين قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان جودة حياة العمل	357
119	جدول يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل	357
120	جدول يبين المبادئ التوجيهية لـ "كوهين" (Cohen) لتفسير العلاقة على أساس قيم "ر"	358
121	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة وأبعادها الرئيسية	361
122	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة حياة العمل وأبعادها الرئيسية	362
123	جدول يبين معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل	364
124	جدول يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل	365
125	جدول يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل	368

قائمة الجداول (تابع)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
369	جدول يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل	126
372	جدول يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل	127
373	جدول يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل	128
375	جدول يبين الفروق في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية	129
376	جدول يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين (الذكور والإناث) في جودة حياة العمل	130
377	جدول يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين (الذكور والإناث) في أبعاد جودة حياة العمل	131
380	جدول يبين الفروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن	132
380	جدول يبين الفروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة	133
381	جدول يبين الفروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية	134
382	جدول يبين قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة	135
383	جدول يبين تلخيص نتائج الدراسة	136

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	شكل يبين النموذج (إطار البحث) المقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل	22
2	شكل يبين جوانب الجودة حسب الطائي وآخرون (2009 ب)	39
3	شكل يبين أهمية الجودة العالية حسب جاد الرب (2008 أ)	40
4	شكل يبين أهداف الجودة	41
5	شكل يبين الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) حسب الطائي وآخرون (2009 ب)	50
6	شكل يبين أهداف إدارة الجودة الشاملة حسب الحريزي (2011 ب)	56
7	شكل يبين الأدوار المتأثرة بإدارة الجودة الشاملة حسب "بانكاج وآخرون" (Pankaj et al., 2013)	59
8	شكل يبين حلقة "ديمنج" (Deming)	62
9	شكل يبين فلسفة "ديمنج" (Deming) وفقاً لسيفر (2008 / 2003)	64
10	شكل يبين ثلاثية إدارة الجودة عند جوران	65
11	شكل يبين الربط بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية حسب "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994)	79
12	شكل يبين رسم تخطيطي لمنهجية إدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM) حسب "وانغ" (Wang, 1998)	82
13	شكل يبين نموذج مقترح لتنفيذ "الجودة الشاملة في النقل" حسب "مترى" (Metri, 2006)	84
14	شكل يبين نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح حسب "الشوبكي وآخرون" (Al-Shobaki et al., 2010)	86
15	شكل يبين نموذج مقترح لعوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية حسب "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010)	87
16	شكل يبين نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)	88
17	شكل يبين عرض تخطيطي للإطار النظري لفهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية حسب "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013)	91
18	شكل يبين إطار عمل لنموذج إدارة الجودة الشاملة حسب "العامري وآخرون" (Alamri et al., 2014)	91
19	شكل يبين إطار عمل لإدارة الجودة الشاملة حسب "أوكلاند" (Oakland, 2014)	92
20	شكل يبين نظرة عامة لمعايير التميز في الأداء: من منظور النظم حسب "برنامج بالدريج لتمييز الأداء" (Baldrige Performance Excellence Program, 2015)	94
21	شكل يبين الاستقلالية نحو الترابط من خلال فرق العمل حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003)	119
22	شكل يبين العملية حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003; Oakland, 2014)	125
23	شكل يبين استراتيجية لتحسين العملية حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003)	128

قائمة الأشكال (تابع)

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
24	شكل يبين إطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003)	135
25	شكل يبين تدرج الحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو	162
26	شكل يبين ممارسات جودة حياة العمل من وجهة نظر "والتون" (Walton, 1973)	172
27	شكل يبين السوابق والنتائج المترتبة على جودة حياة العمل حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001)	173
28	شكل يبين النموذج المفاهيمي لقياس جودة حياة العمل على أساس الحاجات حسب "لي وآخرون" (Lee et al., 2007)	178
29	شكل يبين نموذج هوية حياة العمل في الرفاهية (well-being) حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008)	179
30	شكل يبين نموذج تركيبات جودة حياة العمل حسب "سوبرامانيان وأنجاني" (Subrahmanian & Anjani, 2010)	181
31	شكل يبين نموذج مفاهيمي للعلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية حسب "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011)	181
32	شكل يبين نموذج مفاهيمي للآثار المحتملة لرأس المال النفسي على جودة الحياة والعمل والأداء حسب "مرتضوي وآخرون" (Mortazavi et al., 2012)	182
33	شكل يبين نموذج لمحددات جودة حياة العمل حسب "ساندهو وبراباكار" (Sandhu & Prabhakar, 2012)	183
34	شكل يبين النموذج المفاهيمي حول الأخلاق المؤسسية وجودة حياة العمل حسب "مارتا وآخرون" (Marta et al., 2013)	184
35	شكل يبين الإطار النظري للعوامل المحركة لجودة حياة العمل حسب "مجبيل وآخرون" (Mejbel et al., 2013)	185
36	شكل يبين العلاقة المفترضة بين جودة حياة العمل والتوجه نحو التسرب الوظيفي حسب "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013)	186
37	شكل يبين إطار عمل مفاهيمي لجودة حياة العمل وإنتاجية الموارد البشرية حسب "باتيل وبراهوسوام" (Patil & Prabhuswam, 2013)	187
38	شكل يبين نموذج جودة حياة العمل حسب "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013)	188
39	شكل يبين الترابط بين التركيبات الفردية حسب "سوجكا" (Sojka, 2014)	189
40	شكل يبين مفهوم مزدوج لجودة حياة العمل حسب "فينوبال" (Vinopal, 2012)	190
41	شكل يبين وضع إطار مفاهيمي لجودة حياة العمل الذاتية حسب "فينوبال" (Vinopal, 2012)	191
42	شكل يبين علاقة وتبعية السمات في بيئة تقديم الخدمات حسب "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014)	192
43	شكل يبين أهمية تحسين برامج جودة حياة العمل في المنظمات المعاصرة حسب العنزوي والفضل (2007)	208

قائمة الأشكال (تابع)

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
44	شكل يبين المراحل الرئيسية لجودة حياة العمل حسب جاد الرب (2008 ب)	215
45	شكل يبين دور ووظيفة جودة حياة العمل والكفاءة التنظيمية حسب "سينغ وسريفاستاف" (Singh & Srivastav, 2012)	217
46	شكل يبين العلاقة بين جودة حياة العمل والإنتاجية حسب العنزي والفضل (2007)	220
47	شكل يبين ابتكار عملية التغيير حسب "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005)	238
48	شكل يبين العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة حياة العمل والفاعلية التنظيمية حسب جاد الرب (2008 أ)	249
49	شكل يبين التوافق الاستراتيجي لسياسات إدارة الموارد البشرية حسب "أوكلاندا" (Oakland, 2003)	258
50	شكل يبين ثلاثة جوانب مترابطة من الجودة حسب "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)	268
51	شكل يبين عملية التصميم حسب "أوكلاندا" (Oakland, 2003)	273
52	شكل يبين تأثير بيئة تفاعلية على نظام الأعمال حسب "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994)	274
53	شكل يبين العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة، وتصميم العمل، وجودة حياة العمل حسب "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)	276
54	شكل يبين جودة حياة العمل من خلال العلاقات المحددة للجودة حسب الصرن (2001)	277
55	شكل يبين التطور التاريخي لنشوء إدارة الجودة الشاملة حسب الحداد (2003)	278
56	شكل ينظر لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها امتدادا طبيعيا لتهج سابقة للجودة حسب "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006)	279
57	شكل يبين نموذج العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي حسب قاسم (2011)	280
58	شكل يبين النموذج المفاهيمي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والابداع حسب "هونارپور وآخرون" (Honarpour et al., 2012)	281
59	شكل يبين معضلة إدارة الابداع	282
60	شكل يبين نموذج مفاهيمي للعلاقة بين عناصر القيادة الروحية، وجودة حياة العمل والأداء التنظيمي حسب "ديفي" (Devi, 2015)	283
61	شكل يبين النموذج التصوري لمسلمة الروابط السببية بين إدارة الجودة المادية والمعنوية، وجودة الأداء، وأداء الإبداع حسب "تسنگ وآخرون" (Zeng et al., 2015)	284

الفصل الأول

تقديم البحث

مقدمة:

"لقد أطلق على القرن الحادي والعشرين بأنه قرن النوعية لما اقترب فيه من أبعاد هادفة نحو جعل النوعية (الجودة) الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المؤسسات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء" (آل ثاني، 2008، ص 27-28). "إن التطور السريع في قطاعات النشاط كافة واستخدام التقنية الحديثة أدى إلى تزايد أهمية الجودة وإدارتها، وتعظيم دورها مع مرور السنين" (الحداد، 2003، ص. 32). أدت المحاولات الرامية إلى تحسين الجودة في المنظمات للنهوض بفلسفة إدارية تسمى إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management [TQM]) (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 925).

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الترتوري وآخرون، 2008، ص. 25).

"تُعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) توجهاً عالمياً يسيطر في مستهل القرن الحادي والعشرين على مفكري وخبراء حقوق الإدارة جميعاً وعلى سلوك جميع قادة إدارة منظمات الأعمال" (الخنفاجي والغالي، 2008، ص. 100). ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي واحدة من أكثر المفاهيم الهامة التي اجتاحت المؤسسات على مدى السنوات القليلة الماضية (Oschman *et al.*, 2006, p. 195). وهذا ما جعل بعض المفكرين يطلق على إدارة الجودة الشاملة مصطلح "الثورة الفكرية في الإدارة" (العويسي، 2011، ص. 12).

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، إنتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات (Internet)، منظمة المواصفات العالمية (ISO)، اتفاقية التجارة العالمية (GATT) ... الخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية إنتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والتسويقي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير (الغامدي، 2013، ص. 79).

يُعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الفكرية الحديثة، التي حظيت باهتمام المنظمات المختلفة في مجال إنتاج السلع والخدمات، 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 of life) (الحداد، 2003، ص. 129).

في الوقت الحاضر، أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة الذي أصبح قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم هو مفهوم جودة حياة العمل (Quality of Work Life) الذي يرمز له اختصاراً (QWL). جودة حياة العمل هي مجموعة من حالات العمل الحقيقي في المنظمة، ويُعتقد أن جودة حياة العمل تشير إلى مواقف الموظفين ومشاعرهم تجاه الأنشطة الخاصة بهم. ولذلك، تطوّر المنظمة، من أجل تحسين جودة حياة الموظفين، مزيداً من الفرص للتأثير على الأفراد والتعاون بشأن فعالية المنظمة. وهذا سيؤدي بالموظفين لاستخدام ذكائهم، بوصفهم أعضاء في المنظمة يساعدون على تحسين عملية صنع القرار التي يؤديها كبار المديرين في المنظمات (Roodpishi et al., 2013, p. 730).

ظهر مصطلح جودة حياة العمل (QWL) في المجالات البحثية في سبعينات القرن العشرين (Kulkarni, 2013, p. 141). عرض "لويس ديفيس" (Louis Davis) مصطلح جودة حياة العمل في عام 1972 في محاولة لإثبات أن الأداء مرتبط بإندماج (involvement) الموظفين ورضاهم في أماكن العمل (Sankar & Mohanraj, 2013, p. 269). جودة حياة العمل لا تهتم فقط بالجوانب النقدية (Monetary aspects) ولكن تهتم كذلك بظروف العمل، والصراعات بين الأفراد، وضغط العمل، وغياب الحرية وغياب العمل الحافل بالتحديات، وما إلى ذلك. جودة حياة العمل برنامج شامل لتحسين رضا الموظفين؛ هي طريقة للتفكير في الأشخاص، والعمل والتنظيم وتخلق شعوراً بالوفاء في أذهان الموظفين وتساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، والقدرة على التكيف والفعالية الشاملة للمنظمة (Kulkarni, 2013, p. 141).

تعد جودة حياة العمل (QWL) من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (إبراهيم، 2013، ص. 283). حظي موضوع جودة حياة العمل وتحسينها باهتمام المتخصصين في السلوك التنظيمي، والهندسة البشرية وعلى مدى نصف قرن من الزمن، ينطلق الاهتمام من مسألة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة (الحمداي، 2005، ص. 138)، من هنا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في اعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار (الحمداي، 2005، ص. 138؛ عبد الرحمن، 2013، ص. 43).

وتضاعف الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل (QWL) 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).

تجدد الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل (QWL) في السنوات الأخيرة الماضية، ومطلع الألفية الثالثة على وجه التحديد، من قبل الباحثين الأكاديميين والمهتمين الممارسين في منظمات الأعمال، وذلك بوصفهم إليه بأنه أهم مصادر الرضا للعاملين، والعنصر المميز لبيئة عمل منظمة ما عن غيرها. وهنا، قد برزت الاضطلاع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين في تلك المنظمات، والسعي من قبلها لتطبيق كل النشاطات الخاصة بها، لغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم في بيئة العمل (العنزي والفضل، 2007، ص. 68).

جاء ظهور مفهوم جودة حياة العمل (QWL) مرافقاً حتى زمنياً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، 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، ب، ص. 98).

لقد ركز البعض عند دراسته لجودة حياة العمل (QWL) على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية، تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات؛ في هذا الصدد وفي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة (TQM) زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل تلك التي تهتم بتمكن العاملين (Employee Empowerment)، والسعي لتحقيق اندماجهم في العمل (Job Involvement) (المغربي، 2007، ب، ص. 264). حيث أن متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل تعتبر من الأسباب الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يقول حامد (2009، ص. 200).

ويمكن أن تضم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جوانبها نظام الأيزو (ISO) (السامرائي، 2007، ص. 379). وفقاً ل"طالب" (Talib, 2013, p. 3) قد اتخذت فكرة إدارة الجودة الشاملة الآن الشكل في سلسلة من المعايير الدولية في سلسلة الأيزو 9000. وحسب سيفر (2003/2008، ص. 769) فإنه من المعروف في هذه الأيام أن الشركات تبدأ بالسعي وراء الحصول

على شهادة الأيزو 9001. وفي هذا الصدد يرى الصرن (2001، ص. 108) "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 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".

ومن هذا المنطلق يحاول الباحث فهم علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل. وقد ضمَّ هذا البحث ستة فصول وخاتمة،

وهي:

1. الفصل الأول: تقديم البحث واشتمل على مقدمة البحث؛ إشكالية البحث؛ فرضيات البحث؛ أهداف البحث؛ أهمية

البحث؛ حدود البحث؛ التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث.

2. الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة واشتمل على أربعة أجزاء؛ أولاً: مفهوم الجودة (تعريف الجودة، وجوانبها، وأهميتها،

وأهدافها، وأسسها ومبادئها)؛ ثانياً: مدخل في إدارة الجودة الشاملة (مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وخلفيتها، وخصائصها،

وأهميتها، وأهدافها، وفوائدها، ونظرياتها وروادها، وعوامل الاهتمام بها)؛ ثالثاً: مبادئ ونماذج وممارسات إدارة الجودة الشاملة

(عناصر إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، ومتطلباتها، ونماذجها، ومهارات مدير الجودة الشاملة، وممارسات إدارة الجودة

الشاملة، والعوامل الحاسمة لتنفيذها، وجوانبها، وتنفيذها، وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)؛ رابعاً: علاقة إدارة الجودة

الشاملة بالأيزو (شهادة الأيزو 9001، وفوائد الحصول عليها، وأهداف نظام الأيزو المتكامل مع نظام الجودة الشاملة).

3. الفصل الثالث: جودة حياة العمل واشتمل على أربعة أجزاء؛ أولاً: مدخل في جودة حياة العمل (مفهوم جودة حياة

العمل، وخلفيتها التاريخية، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها)؛ ثانياً: مداخل ونماذج وأبعاد جودة حياة العمل (مداخل جودة

حياة العمل، ومؤسراتها، ونماذجها، ومجالاتها، وأبعادها، وتصنيفها)؛ ثالثاً: برامج ومراحل ومعوقات جودة حياة العمل

(تدابير تحسين جودة حياة العمل، وبرامج جودة حياة العمل، وخصائص برامج تحسين جودة حياة العمل، وخطوات تنظيم

برامج جودة حياة العمل، ومراحل جودة حياة العمل، ومعوقاتها)؛ رابعاً: جودة حياة العمل: ممارسات أخرى (دور ووظيفة

جودة حياة العمل في الكفاءة التنظيمية، وتأثير جودة حياة العمل على مكان العمل، وجودة حياة العمل والتطوير الوظيفي،

وجودة حياة العمل والإنتاجية).

4. **الفصل الرابع:** جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة واشتمل على أربعة أجزاء؛ أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل؛ ثانياً: علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بجودة حياة العمل؛ ثالثاً: علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بجودة حياة العمل؛ رابعاً: نماذج علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل.

5. **الفصل الخامس:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية واشتمل على جزئين؛ أولاً: الدراسة الإستطلاعية واشتملت على أهداف الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان إجرائها، وأدوات الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها، ومجتمع الدراسة الاستطلاعية، ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، والخصائص السيكومترية لأدوات القياس؛ ثانياً: الدراسة الأساسية واشتملت على مدة الدراسة الأساسية، ومجالها الجغرافي، ومنهج الدراسة الأساسية، ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة الأساسية، وأدوات الدراسة الأساسية، وكذلك التأكد ثانياً من صدق وثبات أدوات الدراسة، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية.

6. **الفصل السادس:** عرض النتائج ومناقشتها واشتمل على جزئين؛ أولاً: عرض النتائج؛ ثانياً: مناقشة النتائج.

الخاتمة والتوصيات.

1- إشكالية البحث:

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

في الآونة الأخيرة، كان هناك انفجار من الأعمال المنشورة في مجالات إدارة الجودة (Quality Management [QM]) حول القضايا المرتبطة بممارسات إدارة الجودة الشاملة. غير أن الكثير من هذه الأعمال قد ركزت على العلاقات المختلفة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الأعمال ولم تعالج آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الموظفين (Liu & Liu, 2014).

تبين الدراسات التحريية أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) يمكن أن تكون أسلوب تنظيمي فعال لإحداث التغيير التنظيمي الناجح (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 936). وغالباً ما تعتبر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر وفرق العمل. ويقترن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة مع انتشاره من التصنيع إلى قطاع الخدمات وفي الخدمات العمومية (Chin et al., 2002, p. 707).

على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) نشأت جذورها أساساً في الصناعات التحويلية، إلا أنه كانت هناك مصلحة قوية لتبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية (service organizations). وهناك العديد من الدراسات البحثية التي تدرس تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمة، وأداء الأعمال، وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقياس الجودة في صناعة الخدمات (Talib & Rahman, 2010, p. 364)؛ هناك أيضاً عدد من الدراسات البحثية التي تدرس ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية المختلفة، على سبيل المثال: (e.g., Al-Shobaki et al., 2010; Juneja et al., 2011; Talib, 2013; Talib & Rahman, 2010). وتهدف هذه الدراسات إلى مساعدة المديرين على تنفيذ مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر فعالية من خلال التوصية بالممارسات الواجب اعتمادها في المنظمات الخدمية بغية تحسين الأداء التنظيمي وكسب رضا العملاء (Talib, 2013, p. 2).

ونظراً للنجاح الكبير لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات التصنيع، بدأت منظمات الخدمات تتبع خطاهم والنظر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا يرجع أساساً إلى طبيعة صناعات الخدمات من حيث توجهها نحو عملائها/ زبائنهم. وهكذا تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك والمستشفيات والفنادق والتعليم. من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات من المهم اتخاذ قرار بشأن كيفية تقييم جودة الخدمة. ويمكن تقييم الخدمة وفقاً للتكلفة، والمرونة، والشمولية، وزمن الاستجابة (AI- Shobaki et al., 2010, p. 304).

أما من حيث تحليل إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمتغير، تركز بعض الدراسات على إدارة الجودة الشاملة، والبعض استخدم معيار الأيزو 9001 (ISO) ويركز البعض الآخر على جوائز الجودة. ومن بين تلك الدراسات التي تركز على إدارة الجودة الشاملة، يمكن التمييز بين تلك التي تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة كبنية واحدة، وتلك التي تصف إدارة الجودة الشاملة كمجموعة مفصلة من الممارسات. ويمكن تقسيم هذه الممارسات إلى ممارسات معنوية (Soft) وممارسات مادية (Hard) (Abdullah & Tari, 2012, p. 177).

وفي هذا الصدد، أشار كلا من الخفاجي والغالي (2008، ص. 75) إلى أنه من خلال محاور فكرية واستعراض للنماذج من أدب إدارة الأعمال والإستراتيجية بعام وإدارة العمليات بخاصة، تم إيجاد نقصاً في التركيز على الجوانب المعنوية (Soft) (الفكرية والمعرفية والأخلاقية) في البيئة العربية ضمن إطار فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وأن هناك ميلاً للتأكيد على الجوانب المادية

(Hard) للنظام. وربما يعود هذا الأمر إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة وجد صدقاً أوسع في التطبيق في المنظمات الصناعية الإنتاجية في حين جاء التطبيق متأخراً في قطاع الخدمات.

"إن المتتبع لحال المؤسسات العربية سواء ما كان منها يشتغل في قطاع الصناعة أو في قطاع الخدمات أو في قطاع الأجهزة الحكومية، يدرك تماماً أن تلك المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها تواجه العديد من المشاكل التي تقف عائقاً أمام تقدمها ونموها وتجعلها غير قادرة على المواجهة أمام الآخرين" (الحداد، 2003، ص. 56).

"أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة وصولاً للتوافق مع متطلبات الأيزو 9000 ضرورة ملحة لمؤسساتنا العربية في مواجهة متغيرات تكنولوجية اقتصادية عالمية وقد شكلت هذه المتغيرات تحديات لها أثرها على فعالية المؤسسة ونصيحتها السوقية محلياً وخارجياً" (آل ثاني، 2008، ص. 53).

في السنوات الأخيرة، كان هناك تركيز متزايد على جودة حياة العمل في المنظمة. وتشير جودة حياة العمل إلى رضا الموظفين مع مجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد، والأنشطة، والنتائج الناجمة عن المشاركة في مكان العمل (Lee et al., 2007, pp. 273-274).

"إن جودة حياة العمل تمثل مجالاً واسعاً، من المجالات التي اهتمت بها الدراسات التنظيمية والسلوكية في الفترة الأخيرة، ويتفرع هذا المجال لمجموعة من الأبعاد والعوامل المتعددة التي يجب السعي لتوفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم" (صالح، 2013، ص. 174).

أشار جاد الرب (2008 ب، ص. 128) إلى 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.

ويشير "برويجت" (Pruijt, 2000) إلى أنه بفحص الخصائص والسمات الجوهرية للشركات التي تمثل نماذج ناجحة، اتضح أن لها مميزات مشتركة تشكل نموذجاً يسير فيه الأداء والجودة جنباً إلى جنب، وهذا يتطلب بدوره الاهتمام بدراسة جودة حياة العمل بتلك الشركات (في: المغربي، 2004، ص. 267).

في الآونة الأخيرة، كان هناك اهتمام متزايد في أدبيات إدارة الجودة الشاملة بدور العامل البشري (Carayon et al., 1999, p. 331). تسهم الدراسة الحالية في قاعدة البيانات الميدانية بشأن الأثر البشري لإدارة الجودة الشاملة، وخاصة في المؤسسات

العمومية ذات طابع خدماتي. وعلاوة على ذلك فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وممارستها المعنوية (Soft) والمادية (Hard) المختلفة، وجودة حياة العمل.

نطاق هذه الدراسة يأتي من حقيقة أن دور قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي خلال العقدين الأخيرين أصبح العنصر المهيمن في نمو الاقتصاد. على سبيل المثال، حصة قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي ارتفعت من 41٪ من الناتج المحلي الإجمالي في عام 1990 إلى 49٪ في عام 2000 ثم ارتفعت إلى 62٪ في عام 2005. ويبين هذا الاتجاه أن الاقتصاد العالمي الآن يهيمن عليه قطاع الخدمات حيث يمثل نحو ثلثي من ناتج المحلي الإجمالي. أصبح قطاع الخدمات جزءاً أساسياً في تنمية الاقتصاد العالمي. هناك حاجة لمعرفة الممارسات الإدارية التي تعتبر بالغة الأهمية لنمو المنظمات الخدمية، لذلك هناك حاجة ملحة لنموذج يحدد العوامل الحاسمة ويمكن أن يساعد في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بنجاح (Talib & Rahman, 2010, p. 364). وتتطلب هذه العوامل الحاجة إلى الدراسة الحالية.

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 الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو 9001: 2008، ذلك لأن الدراسات تشير حسب "مارتينز وآخرون" (Martins *et al.*, 2013) إلى أن هناك استثمارات ضعيفة من المؤسسات العامة في جودة حياة العمل. كما أشار "تافيرا وآخرون" (Taveira *et al.*, 2003, p. 287)، إلى أن الثقافة التنظيمية القائمة قد تؤثر على تنفيذ وإضفاء الطابع المؤسسي على إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما في القطاع العام.

ومن خلال موضوع البحث تتضح عناصر الإشكالية، ويظهر أن هذا الموضوع يتمركز حول ثلاثة محاور:

المحور الأول يتمثل في عرض دراسات سابقة حول متغير إدارة الجودة الشاملة، بغرض ضبط ممارساتها بدقة، وذلك لتوظيفها

كأبعاد في هذا البحث، فما هي الممارسات التي تناولتها هذه الدراسات؟

لقد تم توثيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على نطاق واسع في دراسات القياس (measurement studies) فضلاً عن الدراسات التي قامت بالتحقيق في علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمختلف المتغيرات التابعة (Kaynak, 2003, p. 406). ممارسات إدارة الجودة الشاملة المحددة في بعض دراسات القياس تتمثل فيما يلي:

قام "لاو وإدريس" (Lau & Idris, 2001)، في دراستهما "للأسس المعنوية لعوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا"، بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) في: الثقافة، والثقة، وفرق العمل، واستمرارية العمل، والتعليم والتدريب، والقيادة العليا لإدارة الجودة والتحسين المستمر، وإندماج الموظفين ورضا العملاء/ الإندماج.

كما قام الطراونة (2002، ص. 35)، في دراسته التي أجريت في الأردن حول "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية"، بقياس عشر ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: التركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، والتدريب والتعليم، والتخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي، والقدرة على الاتصال الفعال، والمواد الأولية، والصيانة، والرقابة، وبيئة العمل.

كذلك قام "كايناك" (Kaynak, 2003, p. 423)، من خلال دراسته التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية "للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء الشركات"، بتحديد سبع ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: القيادة الإدارية، والتدريب، وعلاقات العاملين، وجودة البيانات وإعداد التقارير، وإدارة جودة الموردين، وتصميم المنتج/ الخدمة، وإدارة العمليات.

ومن خلال دراستهم التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول "إدارة الجودة وبيئة العمل: تحقيق تجريبي في منظمة القطاع العام"، قام "تافيرا وآخرون" (Taveira et al., 2003, p. 281) بتحديد خمس ممارسات لإدارة الجودة الشاملة، وهي: دعم إدارة الجودة، والمعلومات والتحليل، والموارد البشرية، والعمليات ونتائج الجودة، والتركيز على العملاء والرضا.

وفي دراسة أخرى أجريت في أستراليا "للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المعنوية، إدارة الجودة الشاملة المادية، والأداء التنظيمي"، قام "رحمن وبولوك" (Rahman & Bullock, 2005, pp. 77-78) بتحديد ممارستين رئيسيتين لإدارة الجودة الشاملة، ولكل ممارسة منهما عدة ممارسات فرعية؛ هي: (1) إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) (التزام القوى العاملة، والرؤية المشتركة، والتركيز على العملاء، واستخدام الفرق، وتدريب العاملين، والعلاقات التعاونية مع الموردين)؛ (2) إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) (تكنولوجيات الحاسوب، ومبادئ الانتاج الآني (Just-in-time [JIT])، واستخدام التكنولوجيا، وعناصر تمكين التحسين المستمر).

وفي دراستهم التي أجريت في المكسيك حول "ممارسة إدارة الجودة الشاملة في شركات ماكيلادورا: مقدمات لرضا الموظفين وولائهم"، قام "جون وآخرون" (Jun et al., 2006, p. 802) بتحديد ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: التزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين العاملين، وفرق العمل، وتعويض العاملين لهم تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين. وتحسن رضا الموظفين يؤدي إلى مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

كما قام نصيرات (2007، ص. 246)، في دراسته التي أجريت في الأردن حول "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي"، بقياس ثماني ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: التركيز على المستهلك، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وبناء فرق العمل، والتركيز على العمليات، والرقابة الوقائية، وتمكين العاملين، والقيادة.

كذلك حدّد "تاري وآخرون" (Tari' et al., 2007, pp. 497-498)، في دراستهم "العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأثرها على نتائج الجودة" التي أجريت في إسبانيا على عينة مكونة من مئة وست (106) شركاتٍ معتمدة لشهادة الأيزو 9000 (ISO)، ثماني ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: القيادة، وتخطيط الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، والتعلم.

أضف إلى ذلك دراسة "عبد الله وآخرون" (Abdullah et al., 2008)، التي أجريت في ماليزيا حول "تأثير العوامل معنوية على تحسين الجودة والأداء"، والتي خلصت إلى أن الممارسات المعنوية (Soft) المتمثلة في (التزام الإدارة، والتركيز على العملاء، واندماج الموظفين (Employee involvement)، والتدريب والتعليم، والمكافأة والاعتراف) لها تأثير كبير على تحسين جودة.

ومن خلال دراستهما "لأثر العوامل السياقية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة" في الشركات المعتمدة لشهادة الأيزو 9001:2000 (ISO) في منطقة مرمرة في تركيا، قام "صادق اوغلو وزهير" (Sadikoglu & Zehir, 2008) بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في: القيادة، وإدارة الموظفين، والمعلومات والتحليل، وإدارة الموردين، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر. 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.

وجاء في الدراسة، التي قام بها "فوتوبولوس وبسوماس" (Fotopoulos & Psomas, 2009, p. 157) في اليونان "لأثر عناصر إدارة الجودة الشاملة "المعنوية" و"المادية" في نتائج إدارة الجودة"، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) تتمثل في: التزام الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، واندماج الموظفين (Employee involvement)، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، وتوجيه العمليات، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وتنمية الموارد البشرية. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) تتمثل في: رسم تخطيطي للسبب والأثر (Cause and effect diagram)، ورسم تخطيطي للتشتت (Scatter diagram)، ورسم تخطيطي لتقارب (Affinity diagram)، ورسم تخطيطي للعلاقات (Relations diagram)، وتحليل مجال القوى (Force-field analysis)، ومخطط التشغيل (Run chart)، وخرائط المراقبة (Control charts)، ونشر وظيفة الجودة (Quality function deployment)، والأنماط الفاشلة وتحليل تأثيرها (Failure mode and effect analysis).

كما يشير "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011, p. 20)، في دراستهما "لتأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية في إدارة المعرفة: بماليزيا"، إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) تتمثل في: قيادة الإدارة العليا والتزامها، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة الموارد البشرية والاندماج (involvement)، وإدارة الموردين. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) تتمثل في: استخدام التكنولوجيا والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وإدارة العمليات والابتكار.

وفي نفس السياق، جاء في الدراسة التي قام بها "شاهين ودابيستاني" (Shahin & Dabestani, 2011, p. 272) في إيران حول "دراسة جدوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أساس العوامل المعنوية"، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (TQM soft) تتمثل في: القيادة الملتزمة، والاعتماد والاتصالات، وتوثيق العلاقات مع العملاء، وتوثيق العلاقات مع الموردين، والمقارنة المرجعية (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, p. 4) بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM)، في: التركيز على العملاء، والتدريب، وقيادة الإدارة العليا، وإدارة القوى العاملة، وعلاقات الموردين. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية

(Hard TQM)، في: التحسين المستمر، والتغذية الراجعة للمعلومات (Information feedback)، والضبط الإحصائي للعمليات (Statistical process control)، وإدارة العمليات، والأدوات والتقنيات.

كذلك قام كلا من "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013, p. 58)، في دراستهما حول "فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية: بماليزيا"، بتحديد بعدين رئيسيين لإدارة الجودة الشاملة، ولكل بعد منهما عدة أبعاد فرعية؛ وهي: (1) إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) (القيادة، وبيان الرؤية والخطة، والتقييم، ومشاركة العاملين، والتقدير والمكافأة، والتعليم والتدريب، والتركيز على العملاء)؛ (2) إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) (إدارة جودة الموردين، وضبط 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).

ومن جهة أخرى، جاء في الدراسة التي قام بها "الناصر وآخرون" (ALNasser et al., 2013, p. 1216) في خمسة بلدان نامية (مصر، والأردن، وقطر، والسعودية، وتركيا) "للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية والأداء التنظيمي في البلديات"، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) تتمثل في: إدارة العمليات، وجودة المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي.

كما يشير "مرداني وآخرون" (Mardani et al., 2013, pp. 161-163)، في دراستهم "للعلاقة بين الثقافة الوطنية وإدارة الجودة الشاملة المعنوية في الشركات المتعددة الجنسيات الإيرانية"، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) تتمثل في: القيادة، ووفاء الموظفين، واندماج الموظفين (Employee involvement)، والتعليم والتدريب، والسياسة الاستراتيجية للجودة، والتركيز على العملاء.

وفي الجزائر، قامت صيرينة وجفال (2014، ص. 2862) في دراستهما ل"مكانة إدارة الجودة الشاملة عند العامل الجزائري"، بقياس ثلاث ممارسات رئيسية لإدارة الجودة الشاملة ولكل ممارسة منها ممارسات فرعية كالتالي: (1) تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة: (أ) تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ و(ب) تقليل التكاليف وزيادة الأرباح. (2) التحسين المستمر لأداء العمال: (أ) العمل الجماعي، و(ب) التدريب. (3) تحقيق رضا الزبون: (أ) تصميم المنتج بالمواصفات المرغوبة، و(ب) الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

ومن خلال دراستهما "لآثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا"، قام "صادق اوغلو واوكلاي" (Sadikoglu & Olcay, 2014, p. 6) بتحديد ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، وإدارة المعرفة والعمليات، والتدريب، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء، والتخطيط الاستراتيجي للجودة. وأخيراً قام "تسنغ وآخرون" (Zeng et al., 2015, p. 221)، في دراستهم التي أجريت في ثمانية بلدان من الشمال (الولايات المتحدة، واليابان، وإيطاليا، والسويد، والنمسا، وكوريا، وألمانيا، وفنلندا) "لأثر إدارة الجودة المادية والمعنوية على جودة الأداء والابتكار"، بتحديد بعدين رئيسيين لإدارة الجودة، ولكل بعد منهما أبعاداً فرعية؛ هي: (1) إدارة الجودة المادية (Hard QM) (إدارة العمليات، وجودة المعلومات)، و(2) إدارة الجودة المعنوية (Soft QM) (المجموعات الصغيرة لحل المشكلات، واقتراحات العاملين، والتدريب ذا الصلة بمهام العاملين).

بالإشارة إلى الدراسات المذكورة أعلاه، ووفقاً لـ "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013, p. 58) لا يوجد إجماع واضح بشأن محتوى إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) وإدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM)، وهذا يرجع إلى أن بعض الممارسات تعتبر معنوية (Soft) من قبل بعض الباحثين ومادية (Hard) من قبل الآخرين. كذلك من خلال الدراسات المشار إليها أعلاه يمكن التمييز بين تلك التي تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة كبنية واحدة، وتلك التي تتعامل معها كممارسات معنوية (Soft) وممارسات مادية (Hard) (Abdullah & Tari, 2012, p. 177). وكما ذكر "طالب وآخرون" (Talib et al., 2010)، قدمت هذه الدراسات مجموعات مختلفة من الممارسات التي تعتبر ضرورية لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وهذا يؤدي إلى عدم الاتساق في البحوث السابقة التي جعلت من الصعب التوصل إلى استنتاج بشأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وعلى هذا النحو لا توجد دراسة حددت مجموعة مشتركة من الممارسات للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة (Talib et al., 2010, p. 114).

ومما يمكن ملاحظته كذلك أنه لا توجد من بينها دراسة قامت بقياس كل الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) المشار إليها أعلاه في الدراسات السابقة، وهذا ما سوف تقوم به الدراسة الحالية، لأنه يجب أن يُنظر إلى الممارسات المذكورة أعلاه كما يرى "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006) بأنها "صفقة متكاملة" (package deal). يجب على المؤسسات للحصول على الإمكانيات الكاملة لإدارة الجودة الشاملة تنفيذ كل هذه الممارسات لإدارة الجودة الشاملة إلى أقصى حد ممكن. وتُطبقها كمجموعة

متكاملة من الممارسات المنهجية والمنتظمة تهدف إلى خلق نظام فعال للإدارة ولا تُطبَّقها كسلسلة برامج مستقلة. فأبي واحدة من هذه الممارسات، إذا أهملت أو طبقت في غير مكانها، يمكن أن يُعرض الجهد الإجمالي للخطر (Oschman *et al.*, 2006, p. 199).

كما يتضح أن معظم الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه تناولت إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل (Abdallah, 2013; Abdullah *et al.*, 2008; ALNasser *et al.*, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Jun *et al.*, 2006; Kaynak, 2003; Rahman & Bullock, 2005; Sadikoglu & Olcay, 2014; Tari' *et al.*, 2007; Taveira *et al.*, 2003; Zeng *et al.*, 2015) في حين أن بعض هذه الدراسات تناولتها كمتغير تابع (Mardani *et al.*, 2013; Sadikoglu & Zehir, 2008).

بشكل محدد، فإن الهدف من عرض هذه الدراسات هو تحديد الأبعاد الرئيسية والفرعية لإدارة الجودة الشاملة وهي: ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) (إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين)، وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) (المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر).

ويتناول **المحور الثاني** عرض دراسات سابقة حول متغير جودة حياة العمل، بهدف تحديد أبعادها لدراساتها في هذا البحث، فما هي الأبعاد التي عالجتها هذه الدراسات؟

قام "سرجي وآخرون" (Sirgy *et al.*, 2001, p. 241)، من خلال دراستهم، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، حول "قياس جديد لجودة حياة العمل على أساس نظريات إشباع الحاجة والامتداد (spillover theories)"، بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في سبع حاجات رئيسية، ولكل بعد منها عدة أبعاد فرعية؛ هي: (1) حاجات الصحة والأمان (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل وخارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)، (2) الحاجات الاقتصادية والعائلية (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى)، (3) الحاجات الاجتماعية (الجماعية في العمل ووقت الفراغ من العمل)، (4) حاجات تقدير الذات (الاعتراف والتقدير للعمل داخل المنظمة وخارج المنظمة)، (5) حاجات تحقيق الذات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المنظمة وبقدر كبير من الكفاءة)، (6) الحاجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية)، و(7) الحاجات الجمالية (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجمالية العامة).

ومن خلال دراستهم التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول "مزيد من التحقق من صحة قياس جودة حياة العمل على أساس الحاجات"، قام "لي وآخرون" (Lee et al., 2007, p. 273) بتصوير 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 الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

كما تشير مرسي (2010، ص. 345)، في دراستها التي أجريت في مصر "لأثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة حياة العمل"، أن لجودة حياة العمل بعدين رئيسيين ولكل بعد منهما أبعاد فرعية كالاتي: (1) إشباع الحاجات منخفضة المستوى: (أ) إشباع الحاجة إلى الصحة والأمان؛ (ب) إشباع الحاجات الأسرية والإقتصادية. (2) إشباع الحاجات مرتفعة المستوى: (أ) إشباع الحاجات الإجتماعية؛ (ب) إشباع الحاجة إلى تقدير الذات؛ (ج) إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات؛ (د) إشباع الحاجات المعرفية؛ (هـ) إشباع الحاجات الجمالية.

وفي دراسة أجريت في إيران، قام "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011, p. 374) بدراسة "العلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات"؛ وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وجودة حياة العمل، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين جودة حياة العمل ومتغيرات السن والخبرة في العمل ودخل الموظفين.

وفي دراسة أخرى أجريت في مصر "لأثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي"، قامت قاسم (2011، ص. 554) بتحديد بعدين رئيسيين لجودة حياة العمل ولكل بعد منهما أبعاد فرعية كالاتي: (1) إشباع الحاجات منخفضة المستوى: (أ) إشباع الحاجة إلى الصحة والأمان؛ (ب) إشباع الحاجات الأسرية والإقتصادية. (2) إشباع الحاجات مرتفعة المستوى: (أ) إشباع الحاجات الإجتماعية؛ (ب) إشباع الحاجة إلى تقدير الذات؛ (ج) إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات؛ (د) إشباع الحاجات المعرفية؛ (هـ) إشباع الحاجات الجمالية.

كما قام "مرتضوي وآخرون" (Mortazavi et al., 2012, p. 210)، في دراستهم التي أجريت في إيران حول "دور رأس المال النفسي (Psychological Capital) في جودة حياة العمل والأداء التنظيمي"، بتحديد ثلاثة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: (1) احتياجات البقاء والاستمرار (Survival Needs)؛ (2) حاجات الانتماء (Belonging Needs)؛ و(3) الحاجات المعرفية (Knowledge Needs).

كذلك قام "مارتا وآخرون" (Marta et al., 2013, p. 388)، 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 الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

وفي السياق نفسه، قام "الامباروثي وجامبولينجام" (Elamparuthi & Jambulingam, 2014, p. 1)، في دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد ستة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: 1- حاجات الصحة والأمان؛ 2- الحاجات الاقتصادية؛ 3- الحاجات الإجتماعية؛ 4- حاجات تقدير الذات؛ 5- حاجات تحقيق الذات؛ و6- الحاجات المعرفية.

ومن خلال دراستهم التي أجريت في جنوب أفريقيا حول "فهم الدور الذي تلعبه جودة حياة العمل للموظفين في مجال المواد الغذائية والمشروبات في تقديم الخدمات المتصورة والإنتاجية"، قام "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014, pp. 38-39) بتحديد خمسة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: سمات الوظيفة، والسمات الإجتماعية، وسمات تقدير الذات، وسمات تحقيق الذات، والسمات الجمالية والإبداع.

وعلى وجه التحديد، فإن الهدف من عرض هذه الدراسات السابقة هو تحديد الأبعاد الرئيسية والفرعية لجودة حياة العمل وهي: (1) حاجات الصحة والأمان (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)؛ و(2) الحاجات الاقتصادية والعائلية (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى)؛ و(3) الحاجات الاجتماعية (الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل)؛ و(4) حاجات تقدير الذات (الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة)؛ و(5) حاجات تحقيق الذات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة)؛ و(6) الحاجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية)؛ و(7) الحاجات الجمالية والإبداع (الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة).

والمحور الثالث يتمثل في عرض دراسات سابقة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، فهل فعلاً توجد

دراسات حول هذه العلاقة؟ وإن وجدت فما طبيعتها؟

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

ويشير "كرياكو وبويسى" (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 "كيفيمكي وآخرون" (Kivimäki et al., 1997) بدراسة أجريت في فنلندا للإجابة على السؤال التالي: "هل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يغير الرفاهية (wellbeing) والمواقف المتعلقة بالعمل للعاملين في الرعاية الصحية؟: في عيادة جراحية" حصلت 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 المجدي اقتصادياً 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. كما خلصت الدراسة إلى ظهور مشاكل في الالتزام بإدارة الجودة الشاملة بين الأطباء.

كما قامت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, p. 310) بدراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول "الأرغونومية الكلية (macroergonomics) وإدارة الجودة الشاملة: كيفية تحسين جودة حياة العمل؟"، وجاء فيها أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: (1) التركيز على العملاء، و(2) التحسين المستمر والتعلم، و(3) فرق العمل والنسق التنظيمي. وأبعاد جودة حياة العمل تتمثل فيما يلي: (1) الاتجاهات (الرضا، والحافز، والالتزام)، و(2) الأداء، و(3) التغيب عن العمل، والتسرب الوظيفي (turnover)، و(4) الضغط، والاجهاد، و(5) الصحة.

كذلك قام "براجوجو وكوبر" (Prajogo & Cooper, 2010, p. 26) بدراسة أجريت في أستراليا حول "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالأشخاص على الرضا الوظيفي"، وجاء فيها أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: (التزام الإدارة العليا، والتمكين (Empowerment)، والتدريب، والإندماج (involvement)، والعمل الجماعي)؛ وأبعاد الرضا الوظيفي تتمثل

في: (الرضا عن العمل الداخلي والرضا عن النمو المرتفع). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي. وتبرز هذه الدراسة أهمية الجوانب المتعلقة بالأشخاص لإدارة الجودة الشاملة في مجال التنبؤ بالرضا الوظيفي.

ومن خلال دراستهم للعلاقة بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation of Quality Management [EFQM]) وجود حياة العمل والميل إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران)، قام "تيمووري وآخرون" (Taimouri *et al.*, 2012, p. 146) بتحديد تسعة أبعاد لنموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة؛ هي: القيادة، والاستراتيجية، والعاملين، والشراكات والموارد، والعمليات، ونتائج العاملين، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية؛ ترتبط الأبعاد الخمسة الأولى والأبعاد الأربعة التالية بعوامل التمكين والنتائج، على التوالي. وثمانية أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: راتب عادل، وبيئة آمنة وصحية، وتوفير فرص للتنمية والأمن المستمر، والالتزام بالقانون في تنظيم العمل، والانتماء الاجتماعي لحياة العمل، والجو العام للحياة، والتكامل، والتماسك الاجتماعي وتنمية القدرات البشرية. وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (التمكين والنتائج) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير لأعضاء هيئة التدريس.

وفي نفس السياق، قام "أوا وآخرون" (Ooi *et al.*, 2013) بدراسة للإجابة على السؤال التالي: "هل تحسن 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 علاقة إرتباطية دالة إحصائياً مع جودة حياة العمل للموظفين، مما يعني أن كلا الممارستين لا توفران فرصاً واسعة للموظفين لتحقيق توازن أفضل في العمل والحياة. وقد أعطت هذه الأدلة البحثية المديرين فهماً أفضل عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة الواجب اتخاذها لتحسين جودة حياة العمل للموظفين. وبالتالي، يمكن ضمان مستوى أعلى من جودة حياة عمل من خلال زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو بمثابة ميزة تنافسية، وضمان النجاح التنظيمي.

وفي دراسة أخرى أجريت في العراق حول "جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية"، قامت عبد الرحمن (2013) بدراسة العلاقة والتأثير بين أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل،

أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات) والأسبقيات التنافسية المتمثلة بالجودة المرنة والتسليم. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين جودة حياة العمل والأسبقيات التنافسية في المنظمة المبحوثة.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في تايوان "لآثار ممارسات إدارة الجودة على رفاهية الموظفين (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.

ويخلص الباحث من عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل إلى ما يلي:

- 1- عدم دراستها لإدارة الجودة الشاملة كممارسات معنوية (Soft) ومادية (Hard).
- 2- عدم دراستها لجودة حياة العمل من ناحية إشباع الحاجات.
- 3- عدم دراستها لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل على ضوء متغيرات الخلفية الفردية لدى العاملين.
- 4- عدم وجود دراسات عربية ومحلية - في حدود علم الباحث واطلاعه - تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.

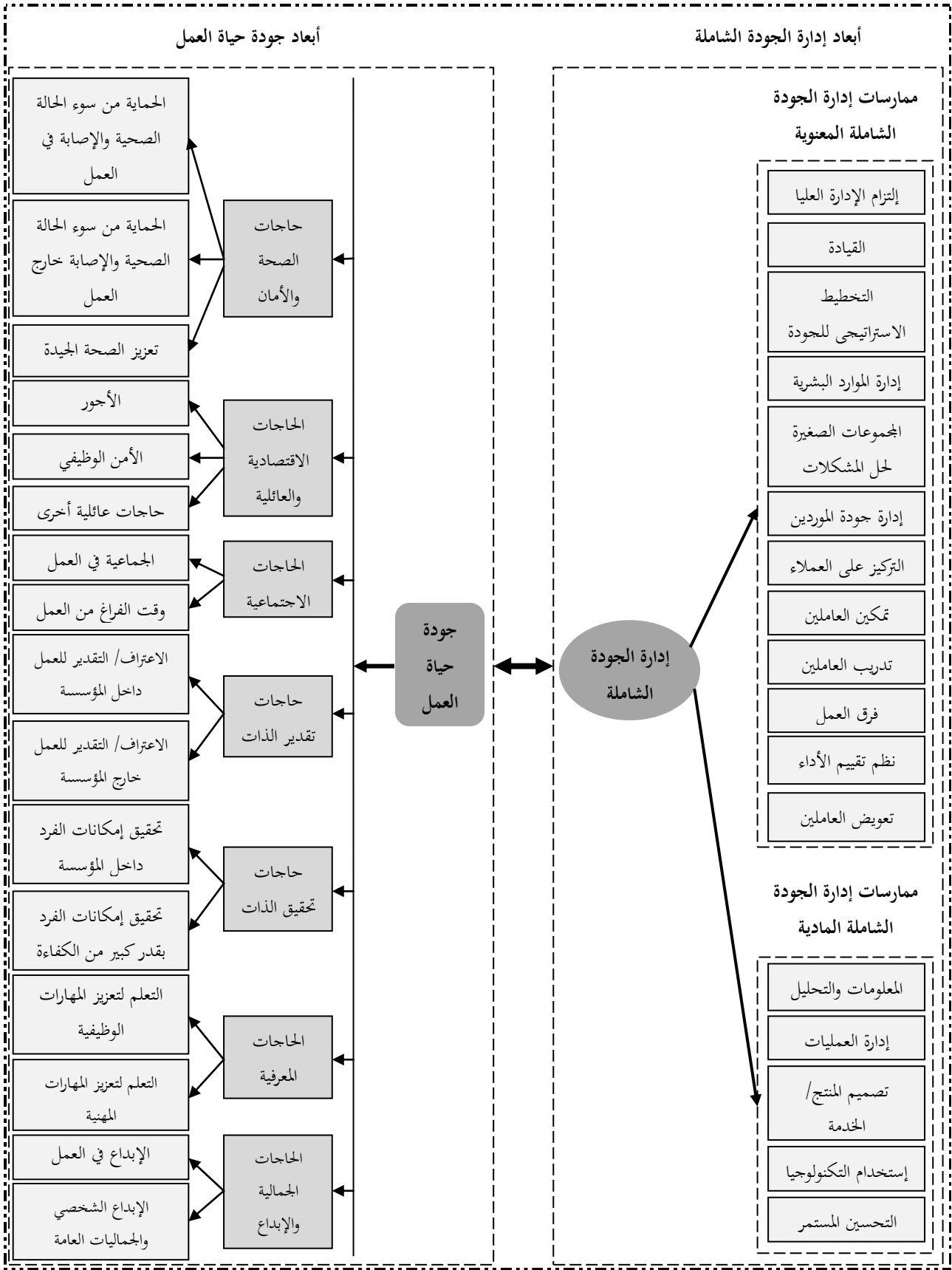
وعلى ضوء ما سبق فإن الباحث في دراسته الحالية يهدف إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في ضوء بعض متغيرات الخلفية الفردية لدى العاملين (الجنس والسن وسنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة والفئة الاجتماعية المهنية ومسمى المؤسسة).

تحديداً، فإن الهدف من عرض هذه الدراسات السابقة هو توفير نظرة متسعة لمتغيرات موضوع الدراسة لتحديد طبيعة علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل. إن الباحث استفاد من هذه الدراسات في وضع نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل كإطار لهذه الدراسة. لذلك، فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو: (1) أنها تركز على قطاع

الخدمات؛ و(2) أن الدراسات السابقة لم تتناول علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل من خلال الأبعاد الواردة في هذه الدراسة؛ و(3) إطار البحث (Research Framework) المبين في الشكل (1).

1.1 - إطار البحث (Research Framework):

الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وجودة حياة العمل. وبناءً على مراجعة الأدبيات أعلاه، تم وضع إطار البحث (Research Framework). ويوضح الشكل (1) التالي إطار البحث المقترح لهذه العلاقة. في هذا الإطار، ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) هي المتغيرات المستقلة، وفي المقابل جودة حياة العمل هي المتغير التابع.



شكل رقم (1) يبين النموذج (إطار البحث) المقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل

وانطلاقاً من النموذج (إطار البحث) المقترح أعلاه، فإنه يمكن حصر إشكالية البحث في إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) (إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين) وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) (المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر) وعلاقتها بأبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)، والحاجات الاقتصادية والعائلية (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى)، والحاجات الاجتماعية (الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل)، وحاجات تقدير الذات (الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة)، وحاجات تحقيق الذات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة)، والحاجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية)، والحاجات الجمالية والإبداع (الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة). والهدف من هذه الدراسة إثبات أو نفي العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل في مؤسستين عموميتين ذات طابع خدماتي بولاية وهران تابعيتين للقطاع الاقتصادي الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو 9001:2008، وذلك نتيجة طبيعة المؤسسات الجزائرية التي تختلف عن المؤسسات محل الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه من حيث البيئة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونوع المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها.

وعلى ضوء ما سبق تبرز إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

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

يتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لإدارة 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) في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة

الكلية لجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد

جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير

الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة

الكلية لجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد

جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير

الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟

6- هل توجد فروق في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية؟

7- هل توجد فروق بين الذكور والإناث في جودة حياة العمل؟

8- هل توجد فروق بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية،

والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع)؟

9- هل توجد فروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن؟

10- هل توجد فروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة؟

11- هل توجد فروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية؟

12- هل توجد فروق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة؟

2- فرضيات البحث:

استناداً إلى إطار البحث (Research Framework) المقترح ومراجعة الأدبيات، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

ينطلق هذا البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

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

يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة 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) في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".
- 2- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".
- 3- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".
- 4- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".
- 5- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".
- 6- توجد فروق في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.
- 7- توجد فروق بين الذكور والإناث في جودة حياة العمل.
- 8- توجد فروق بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع).
- 9- توجد فروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن.
- 10- توجد فروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة.
- 11- توجد فروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.
- 12- توجد فروق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة.

3- أهمية البحث:

يجاول هذا البحث تقديم مساهمة، على النحو التالي:

1.3- الأهمية العلمية:

- ملء الفجوة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، قد تم وضع إطار البحث (Research Framework) كما هو مبين في الشكل (1).
- تكمن مساهمة هذا البحث في تطوير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في القطاع العام الجزائري (مؤسستي "هيبروك" و"سيور").
- لقد وضع الكثير من الباحثين استبيانات لقياس إدارة الجودة الشاملة (e.g., Fuentes-Fuentes *et Al.*, 2004; Jun *et al.*, 2006; Kaynak, 2003; Rahman & Bullock, 2005; Sadikoglu & Olcay, 2014; Sadikoglu & Zehir, 2008; Tari' *et al.*, 2007; Taveira *et al.*, 2003; Zeng *et al.*, 2015; Zu *et Al.*, 2010) واستبيانات لقياس جودة حياة العمل (e.g., Lee *et al.*, 2007; Marta *et al.*, 2008; Zu *et Al.*, 2010) Sirgy *et al.*, 2001; Viljoeni *et al.*, 2014). إلا أن أيا من هذه الاستبيانات - على حسب علم الباحث - لم يتم تطبيقها والتحقق من خصائصها السيكومترية في المؤسسات الجزائرية. لتغلب على هذا القيد، قامت هذه الدراسة ببناء استبيان لقياس إدارة الجودة الشاملة واستبيان لقياس جودة حياة العمل، وتم التحقق من خصائصهما السيكومترية من خلال تطبيقهما في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري.
- يساهم هذا البحث في تطوير نظرية إدارة الجودة الشاملة من خلال التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وجودة حياة العمل.

2.3- الأهمية التطبيقية:

- يساهم هذا البحث في تقديم دعماً ميدانياً للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في الجزائر مقارنة مع الدراسات السابقة التي أجريت في بريطانيا وفنلندا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإيران وماليزيا والعراق وتايوان.
- هذا البحث هو ذو صلة بالممارسين لأن النتائج قد تكشف عن أنماط في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتي قد توفر للمديرين معلومات هامة لاستخدامها لمواجهة تحديات التنفيذ وربما لتحسين جودة حياة العمل.

- سوف تساعد نتائج هذا البحث المديرين والباحثين فيما يتعلق بالقضايا المنهجية والممارسات الإدارية، وعوامل النجاح الحاسمة حين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، فضلاً عن توفير مجال لعمل بحوث مستقبلية في هذا المجال.
- إمكانية استفادة المؤسسات محل الدراسة الميدانية والمؤسسات الأخرى المماثلة من نتائج وتوصيات البحث.
- وعلاوة على ذلك، فإن نتائج هذا البحث قد توفر الدعم لمواصلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

4- أهداف البحث:

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

- ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي قام الباحث بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:
- وضع إطار البحث (Research Framework) لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل.
- بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة.
- بناء أداة لقياس جودة حياة العمل.
- التعرف إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة وأبعادها في المؤسسات محل الدراسة.
- التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل وأبعادها في المؤسسات محل الدراسة.
- التحقق من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.
- التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) وجودة حياة العمل وأبعادها في المؤسسات محل الدراسة.
- التعرف على الفروق في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.
- التعرف على الفروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات (الجنس، والسن، وسنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة، والفئة الاجتماعية المهنية).
- التعرف على الفروق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة.

- تقدم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي من شأنها تدعيم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وصولاً إلى جودة حياة العمل.

5- حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

1. **الحد الموضوعي:** ركزت الدراسة الحالية على معرفة علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) بأبعاد جودة حياة العمل السبعة (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع).
2. **الحد البشري:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من فئة الإطارات عليا، وفئة الإطارات، وفئة المتحكمين.
3. **الحد المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بمؤسستين عموميتين ذات طابع خدمتي 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]).
4. **الحد الزمني:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من 2015/11/02 إلى 2016/03/03.

6- التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

ورد في هذا البحث عدد من المصطلحات الأساسية، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لها:

1- **إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)، وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices).

وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات الإستبيان (أداة الدراسة) الخاص بإدارة الجودة الشاملة وفقاً للبدائل الموضوعية.

1.1- **ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices):** تتمثل في الأبعاد التالية: إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

1.1.1- التزام الإدارة العليا: بمعنى رؤية الإدارة العليا للجودة على أنها أكثر أهمية من التكلفة، وتخصيصها للموارد الكافية تعزيزاً

للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة، والتزامها بشكل واضح وصريح بالجودة.

2.1.1- القيادة: تعني تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم تجاه الجودة، وسماعهم للعاملين باتخاذ قراراتهم

بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإيصالها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفين بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.

3.1.1- التخطيط الاستراتيجي للجودة: بمعنى تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استناداً إلى بيانات تتعلق بمتطلبات العملاء

وقدرات المؤسسة، بالإضافة إلى تبليغ استراتيجية الإدارة وأهدافها إلى العاملين، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء عند وضع الأهداف.

4.1.1- إدارة الموارد البشرية: تعني توفر لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة، وامتلاكها آليات

محددة لمكافأة مساهمات العاملين الفردية والجماعية في تحقيق أهداف الجودة والأداء، وتوفيرها تدريب العاملين على كيفية تحديد وحل مشكلات الجودة، وقيامها بمكافأة العاملين لتحسين الخدمات، بالإضافة إلى اهتمامها لصحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.

5.1.1- المجموعات الصغيرة لحل المشكلات: بمعنى تشكيل المؤسسة فرقاً متخصصة لحل المشكلات، من خلال جلسات يتم

فيها بذل الجهد للحصول على جميع آراء وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بتحسين عملية الإنتاج في المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع فرق العاملين على حل مشكلاتهم قدر الإمكان.

6.1.1- إدارة جودة الموردين: بمعنى تعامل المؤسسة مع موردين لديهم نظام فعال لضمان جودة المنتجات و/أو الخدمات،

وتركيزها في اختيار الموردين على الجودة وآجال التسليم بدل السعر، مع الأخذ في الاعتبار الالتزام بالجودة والتحسين المستمر في اختيار الموردين، بالإضافة إلى السماح للموردين بالمشاركة في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة.

7.1.1- التركيز على العملاء/ الزبائن: بمعنى معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعملاء المؤسسة، وأن تكون شروطهم منشورة

ومفهومة في جميع مصالح المؤسسة، وأن يتم الاتصال بهم باستمرار، والسماح لهم بزيارة المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع المديرين والمشرفين للأنشطة التي تعمل على تحسين رضا العملاء والاستجابة لتوقعاتهم.

8.1.1- تمكين العاملين: بمعنى تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

9.1.1- تدريب العاملين: بمعنى التزم الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير التدريب في مجال الجودة للمديرين والمشرفين والعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة، وتوفير الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة، وذلك للقيام بالعمل بشكل فعال، بالإضافة إلى تدريب العاملين على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات ومهارات تحسين جودة المنتجات والخدمات.

10.1.1- فرق العمل: بمعنى تشكيل فرق العمل لجودة المنتجات والخدمات على المدى الطويل، واستخدامها على نطاق واسع داخل المؤسسة في إنتاج الخدمات ذات الجودة.

11.1.1- نظم تقييم الأداء: بمعنى اعتبار جودة العمل عاملاً مهماً في تقييم الأداء الوظيفي، وحصول العاملين بانتظام على التغذية الراجعة حول أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى استناد تقييم أدائهم على مدى استطاعتهم العمل ضمن فرق عمل، وكذلك على ملاحظات العملاء حول جودة المنتجات أو الخدمات.

12.1.1- تعويض العاملين: يعني رضا العاملين عن التعويض الذي يتلقونه في المؤسسة؛ والراتب المشجع لتحسين جودة العمل؛ والمكافآت التي يتلقونها نظير قيامهم بأعمال لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات؛ بالإضافة إلى الإجازات والتأمين الطبي.

2.1- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices): تتمثل في الأبعاد التالية: المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

1.2.1- المعلومات والتحليل: بمعنى استخدام بيانات الجودة (تكلفة الجودة، والعيوب، والأخطاء، والمخلفات) كأدوات لإدارة الجودة ولتقييم المشرف والأداء الإداري؛ ومراجعة دقة تصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل إنتاجها وتسويقها؛ ووضوح إجراءات ومواصفات المنتجات أو الخدمات؛ بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار التنفيذ والطاقة الانتاجية في عملية تصميم المنتجات أو الخدمات.

2.2.1- إدارة العمليات: بمعنى القيام باستخدام التقنيات الإحصائية للحد من الاختلاف في العمليات؛ واستخدام الرسوم البيانية في مراقبة العمليات؛ والقيام بمراقبة العمليات باستخدام تقنيات الضبط الإحصائي للعمليات.

3.2.1- تصميم المنتج/ الخدمة: بمعنى إجراء المؤسسة فحصاً شاملاً لتصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق؛ والتنسيق بين إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات؛ ووضوح مواصفات وإجراءات المنتجات أو الخدمات؛ بالإضافة إلى التأكيد على الجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة.

4.2.1- استخدام التكنولوجيا: بمعنى تلبية التكنولوجيا المتوفرة لاحتياجات المؤسسة، وإتاحة لها القدرة على المنافسة في السوق؛ بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة إلى أقصى حد ممكن.

5.2.1- التحسين المستمر: بمعنى تشجيع المؤسسة الدراسات والتحسين المستمر لجميع منتجاتها وخدماتها وعملياتها؛ وحصول العاملون على فرص لاقتراح تغييرات أو تعديلات للعمليات القائمة؛ بالإضافة إلى استخدام هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة وفرق العمل) لدعم تحسين الجودة.

2- جودة حياة العمل: تتمثل في الأبعاد التالية: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع. وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات الإستبيان (أداة الدراسة) الخاص بجودة حياة العمل وفقاً للبدائل الموضوعية.

1.2- حاجات الصحة والأمان: تتمثل في الأبعاد التالية: الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة.

1.1.2- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل: بمعنى السلامة في العمل؛

2.1.2- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل: بمعنى الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل؛

3.1.2- تعزيز الصحة الجيدة: بمعنى التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية.

2.2- الحاجات الاقتصادية والعائلية: تتمثل في الأبعاد التالية: الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى.

1.2.2- الأجور: بمعنى أجور كافية؛

2.2.2- الأمن الوظيفي: بمعنى الشعور بالأمان؛

3.2.2- حاجات عائلية أخرى: بمعنى وجود ما يكفي من الوقت من العمل لتلبية احتياجات الأسرة.

3.2- الحاجات الاجتماعية: تتمثل في الأبعاد التالية: الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل.

1.3.2- الجماعية في العمل: أي التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل؛

2.3.2- وقت الفراغ من العمل: أي وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه.

4.2- حاجات تقدير الذات: تتمثل في الأبعاد التالية: الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج

المؤسسة.

1.4.2- الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة: أي الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل؛

2.4.2- الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة: أي الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل

المنجز داخل المؤسسة أو باسم المؤسسة.

5.2- حاجات تحقيق الذات: تتمثل في الأبعاد التالية: تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من

الكفاءة.

1.5.2- تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة: أي يعتبر العمل كإتاحة للاعتراف بالإمكانات.

2.5.2- تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة: أي يعتبر العمل كإتاحة للفرد أن يصبح خبيراً في مجال تخصصه.

6.2- الحاجات المعرفية: تتمثل في الأبعاد التالية: التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية.

1.6.2- التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية: أي ترى فرصاً للتعلم للقيام بهذه المهمة على نحو أفضل؛

2.6.2- التعلم لتعزيز المهارات المهنية: أي ترى فرصاً للتعلم لتصبح خبيراً في مجال واحد.

7.2- الحاجات الجمالية والإبداع: تتمثل في الأبعاد التالية: الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

1.7.2- الإبداع في العمل: بمعنى ترى فرصاً للإبداع في حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة؛

2.7.2- الإبداع الشخصي والجماليات العامة: بمعنى ترى الفرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس

بالجماليات والتعبير الإبداعي.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management [TQM]) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة (الطائي وآخرون، 2009 ب، ص. 193). تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تستند على المنهج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر (إدريس وآخرون، 2012، ص. 40).

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي أحد الأساليب المتبعة في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، باعتبارها تقوم على أساس تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة (الطراونة، 2002، ص. 32).

ووفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, p. 191) هناك فهم واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هو مقدم في الأدبيات، يشكل جزءاً أساسياً من القاعدة الأولية لبناء إطار عمل لتنفيذه. على نحو مماثل، لوحظ في الأدبيات أن هناك ارتباط كبير بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة والقدرة على المنافسة التنظيمية (Irani et al., 2004, p. 644).

الغرض من هذا الفصل هو استكشاف مجموعة متنوعة من التعاريف المقدمة من عدة باحثين في جميع أنحاء العالم في الأدبيات المتاحة في المجال العام لمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، بغية التوصل إلى فهم مداخل ونظريات ونماذج إدارة الجودة الشاملة، والتي تشكل الأساس لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

وقبل المضي بعيداً في تناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن المستحسن استعراض المعاني الخاصة بكل مفردة على حدة، حيث يقرأ للبعض خلط وعدم تفریق بين إدارة الجودة الشاملة والجودة رغم وجود الاختلاف بينهما، فالجودة يقتصر مفهومها على المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة المصاحبة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، بينما تعني إدارة الجودة الشاملة جميع الأنشطة التي يبذلها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وهي مستمرة لتحسين الجودة والحفاظ عليها (السامرائي، 2007، ص. 26).

هذا الفصل من الدراسة يستعرض أولاً: مفهوم الجودة (تعريف الجودة، وجوانبها، وأهميتها، وأهدافها، وأسسها ومبادئها)؛ ثانياً: مدخل في إدارة الجودة الشاملة (مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وخلفيتها، وخصائصها، وأهميتها، وأهدافها، وفوائدها، ونظرياتها وروادها، وعوامل الاهتمام بها)؛ ثالثاً: مبادئ ونماذج وممارسات إدارة الجودة الشاملة (عناصر إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها،

ومتطلباتها، ونماذجها، ومهارات مدير الجودة الشاملة، وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والعوامل الحاسمة لتنفيذها، وجوائزها، وتنفيذها، وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ رابعاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو (شهادة الأيزو 9001، وفوائد الحصول عليها، وأهداف نظام الأيزو المتكامل مع نظام الجودة الشاملة).

أولاً: مفهوم الجودة:

"أخذ مفهوم الجودة في الظهور مع بداية القرن العشرين، خاصة مع بزوغ نجم الصناعة اليابانية الحديثة، وعلى الرغم من نشأته الأمريكية على يد "إدوارد ديمينغ" (Edward Deming)، إلا أن تطبيقه وانتشاره في اليابان كنتيجة طبيعية لرغبات شركات القطاع الخاص في زيادة الإنتاج وتحسينه وذلك لزيادة المنافسة بعد الحرب العالمية الثانية" (العويسي، 2011، ص. 17).

"الجودة هي شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج" (الطاهر، 2010، ص. 112).

1- تعريف الجودة:

"لا بد كمدخل علمي لأي بحث يُتوخى منه الفائدة من البدء بالتعاريف اللغوية والاصطلاحية، ويراد بالتعريف دائماً: تحديد الشيء بذكر خواصه المميّزة.

وجرت العادة أن يبدأ تناول التعاريف بالتعريف اللغوي؛ وذلك لبيان المصطلح في اللغة العامة التي يُستعمل بها أولاً؛ ثم يُعمدُ إلى بيان المقصود من المصطلح باعتباره لغة التفاهم بين العلماء والباحثين. ولا يستقيم منهج علمي أو عملي إلا إذا قام على مصطلحات دقيقة تُمكن من الوصول إلى الحقائق والنظريات العلمية" (حدّاد، 2012، ص. 19).

1.1- الجودة لغة:

ورد في لسان العرب لابن منظور (2014)، أن كلمة الجودة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودةً وجَوْدَةً أي صار جيّداً، وأجدت الشيء فجّاد، والتَّجويد مثله. وقد جاد جَوْدَةً وأجاد أي أتى بالجيّد من القول أو الفعل (ابن منظور، 2014، ص. 234).

2.1- الجودة اصطلاحاً:

أما الجودة (Quality) اصطلاحاً فهي "كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualities) ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" (السامرائي، 2007، ص. 27).

ووفقاً لـ "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 94) أفاد الباحثون أن إحدى مشكلات تنفيذ إدارة الجودة هي عدم وجود تعريف مقبول عالمياً للجودة.

"وقد ظهرت تعريفات عديدة ومتنوعة لتوضيح مفهوم الجودة (Quality)، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم" (آل ثاني، 2008، ص. 28).

ويعرفها "كروسي" (Crosby, 1980) بأنها المطابقة للمتطلبات. الجودة هي التي تلي و/ أو تتجاوز توقعات العملاء : (In Ehigie & McAndrew, 2005, p. 926).

كما عرّف "ديمينغ" (Deming, 1986) الجودة بأنها "متعددة الأبعاد لإنتاج منتج و/ أو تقديم الخدمات التي تلي توقعات العملاء لضمان رضا العملاء" (In : Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 94).

في حين عرّف "جوران" (Juran, 1988) "الجودة على أساس معنى متعدد، هي: (1) تتكون الجودة من تلك المزايا التي تلي احتياجات العملاء وبالتالي توفير الرضا عن المنتج، و(2) ترتبط الجودة على ما يبدو بمتطلبات العملاء، وتقترح صحة المطابقة لخصائص المنتج القابلة للقياس" (In : Jaafreh & Al-abadallat, 2013, pp. 94-95).

ويرى "مارش" (Marsh, 1992) أن "الجودة هي الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات للتطبيق العملي الذي يهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر التي يساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء" (في: أحمد، 2003، ص. 18).

وتعرف الجودة وفقاً لمفهوم "إيشيكاوا" (Ishikawa) هو درجة وفاء المنتج لاحتياجات الزبون عند استخدامه (في: السمان وصالح، 2005، ص. 103).

ووفقاً لـ "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, p. 194) "الجودة هي الدرجة للقيمة المضافة للمنتجات و/أو الخدمات كما يدركها جميع المستفيدون من خلال المطابقة للمواصفات والدرجة لإضافة التميز للمنتجات و/أو تقديم الخدمات من خلال قوة عاملة ذات دوافع، لتحقيق رضا العملاء".

كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها "درجة أو مستوى من التميّز" (في: النعيمي وآخرون، 2009، ص.

31).

وقد عرّف قاموس التراث الأمريكي الجودة "بأنها خصائص أو سمات الشيء" (في: الطيطي، 2011، ص. 205).

هذا وأشار جاد الرب (2008، أ، ص. 303-304) إلى "سلسلة كثيرة من التعاريف المتداولة للجودة:

- درجة التميز (Excellence).
- درجة الثقة "الاعتمادية" (Reliability).
- المتانة.
- المطابقة للمواصفات (Specifications).
- المطابقة للغرض والاستعمال.
- انسجام وتوافق المنتج مع متطلبات المستهلكين (Consumers).
- معدل الأداء بالنسبة للتكلفة.
- الأداء المقبول عند السعر المناسب.
- خدمات ما بعد البيع (الضمان - الصيانة - الإصلاح).
- جاذبية المظهر والموديل (Appearance & Style).
- درجة إدراك العملاء للجودة العالية".

وفي نفس السياق، أشار الطائي وآخرون (2009 ب) إلى أن الجودة عرّفت من خلال أربعة أصناف. وتبعاً للأساس الذي

تستند عليه وكما في الجدول (1):

جدول رقم (1) تعريف الجودة على وفق بعض المدخل (في: الطائي وآخرون، 2009 ب، ص ص. 57-58)

أساس التعريف	تعريف الجودة على وفق المدخل	عيوب المدخل
1. مبني على أساس المنتج (Product Based)	أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها حيث يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنهج.	يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة.
2. مبني على أساس المستخدم النهائي (User Based)	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة.	إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
3. مبني على أساس التصنيع (Manufacturing Based)	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات. إذ أن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.	- إن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهاً داخلياً. - عادةً تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على أنه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.
4. مبني على أساس القيمة (Value Based)	- تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتج. - يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادةً الأفضل قيمة. وهذا اللقب الأفضل قيمة (VALUE Better) يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

إذن وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن القول بأن الجودة بمعناها العام هي: "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما" (آل ثاني، 2008، ص. 35).

2- جوانب الجودة:

حدد كل من "بوندز" (Bounds, 1994) و"دلفوفد" (Dilwovth, 1996) "ثلاثة جوانب للجودة تكون مترابطة فيما

بينها، وهي:

أ. جودة التصميم: (Quality Design)

يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه على وفق مواصفات معينة وعلى أساس تعيينها لزيائنها واهتماماتهم، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم.

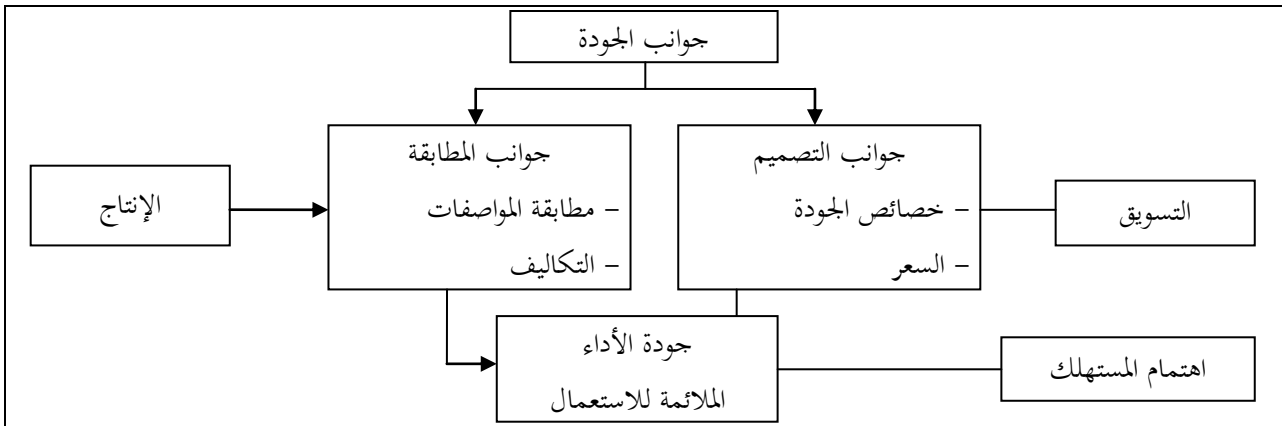
ب. جودة المطابقة: (Quality of Conformance)

وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحدياً لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الإنتاج (Production Technology) بحيث أن هذا المنتج أو الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

ج. جودة الأداء: (Quality Performance)

تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة" (في: الطائي وآخرون، 2009 ب، ص ص. 71-72).

وبناءً على ذلك يتطلب من المدراء كافة القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون ومن الجوانب جميعها. والشكل (2) يوضح تلك الجوانب.



شكل رقم (2) يبين جوانب الجودة حسب الطائي وآخرون (2009 ب، ص. 72)

3- أهمية الجودة:

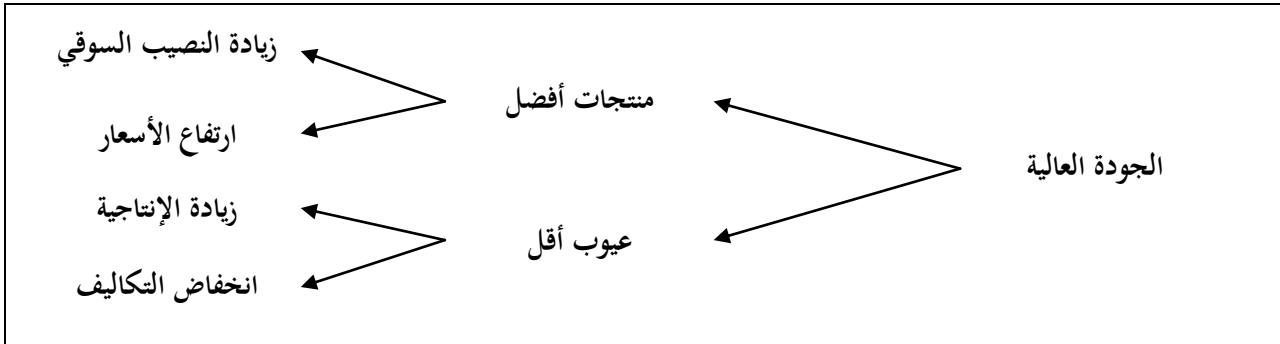
أشار جاد الرب (2008، ص 309-310) إلى أنه "يمكن تأكيد أهمية الجودة وإجمال ذلك باختصار من خلال

العوائد أو المنافع التي تترتب عليها مثل:

- 1- زيادة سمعة وشهرة المنظمة.
- 2- زيادة القوة التنافسية لدى المنظمة.
- 3- تحسين المبيعات وزيادة النصيب السوقي (Market Share).
- 4- زيادة الإنتاجية (Productivity).
- 5- ضمان الربحية (Profitability).
- 6- تخفيض حجم الجهود التسويقية المطلوبة.
- 7- تخفيض حجم المسؤولية القانونية على المنظمة الناتجة من العيوب والأعطال والمشاكل.
- 8- تخفيض التكاليف."

وحسب الطائي وآخرون (2009، ب، ص. 73) "تنبؤاً الجودة أهمية إستراتيجية سواءً على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكلٍ بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية".

ووفقاً لجاد الرب (2008 أ) يمكن توضيح أهمية الجودة العالية من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم (3) يبين أهمية الجودة العالية حسب جاد الرب (2008، ص. 309)

4- أهداف الجودة:

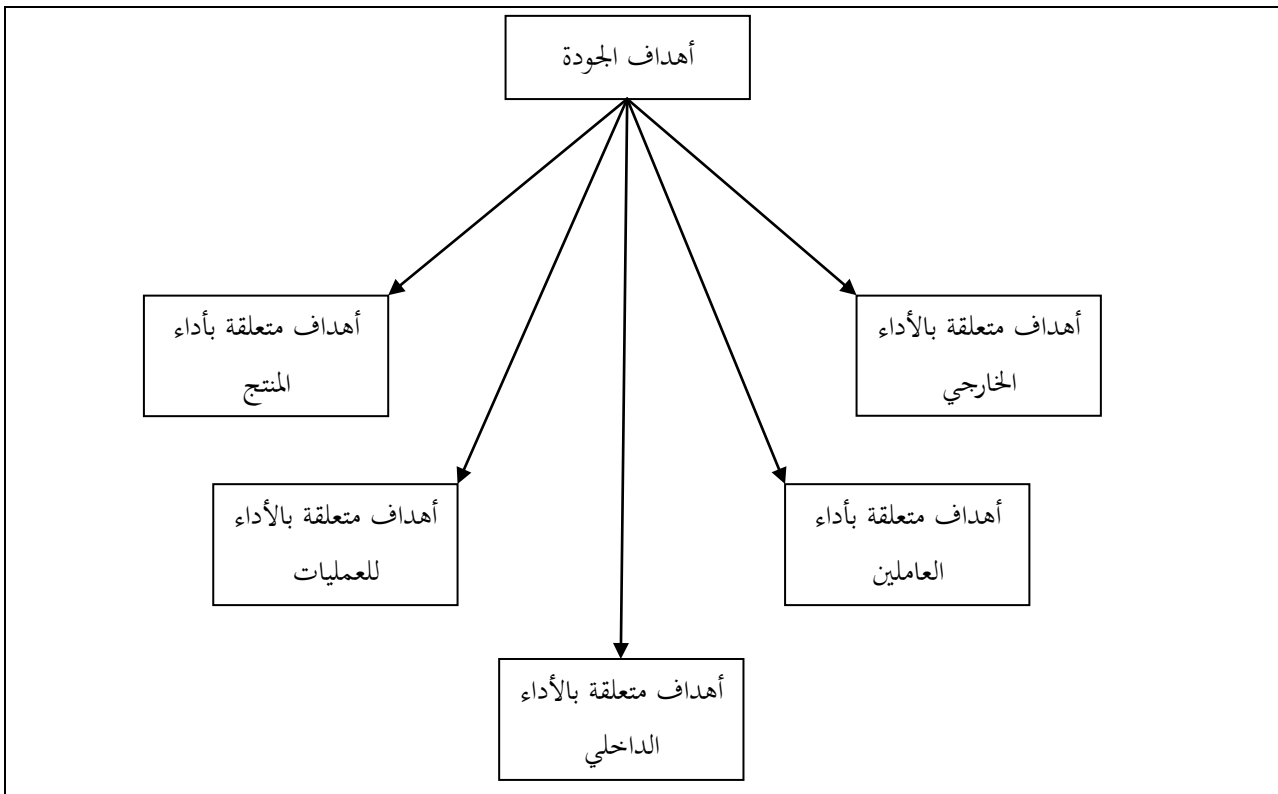
أشار مسعداوي (2013، ص. 342) إلى "أن هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

أ- أهداف تخدم ضبط الجودة: وتتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ على مستوى المؤسسة ككل،

باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان ورضا الزبون.

ب- أهداف تحسين الجودة: وتنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر".

ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (4) يبين أهداف الجودة (مسعداوي، 2013، ص. 343)

5- أسس ومبادئ الجودة:

حسب مجيد (2005، ص. 52) تتمثل أسس الجودة في:

أ. "تحقيق المواصفات المطابقة من قبل المنتج.

ب. أن تحظى المواصفات برضا المستهلكين وتلبي حاجاتهم.

ج. يعتبر التصميم أولى مراحل التصميم".

كما يشير طعيمة (2010، ص. 58) إلى أن مبادئ الجودة تتكون "من تسعة مبادئ هي:

1- الرؤية، الرسالة، والتحديد المسبق للمخرجات.

2- الركون إلى أنظمة معينة.

3- القيادة التي تخلق ثقافة الجودة.

4- نمو الفرد بشكل منظم.

5- قرارات تصدر عن معلومات وحقائق.

6- تفويض إصدار القرار.

7- التآزر بين الجميع.

8- التخطيط للتغيير.

9- القيادة التي تدعم ثقافة الجودة".

ثانياً: مدخل في إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

"اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر" (الدرادكة، 2008، ص. 17). لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (عبد الفتاح، 2012، ص. 23).

وردت تعريفات كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (الطائي وآخرون، 2009 ب، ص. 194). وفقاً

ل"أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 200) يمكن تصنيف إدارة الجودة الشاملة تحت العناوين العريضة التالية:

- إدارة الجودة الشاملة كثقافة (TQM as a culture).
- إدارة الجودة الشاملة كإدارة وعملية على مستوى المؤسسة (TQM as a management and institution-wide process).

• إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارة ومبدأ توجيهي (TQM as management philosophy and guiding principle).

• إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية (TQM as a strategy).

• إدارة الجودة الشاملة كنظام (TQM as a system).

يمكن العثور على إصدارات مختلفة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة في الأدبيات للتحقق من صحة العناوين الخمسة التي بموجبها يمكن تصنيف إدارة الجودة الشاملة، وهي:

أ- إدارة الجودة الشاملة كثقافة (TQM as a culture):

قام "كانجي ووالاس" (Kanji & Wallace, 2000) بتعريف إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي: "إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة مؤسسة ملتزمة برضا العملاء من خلال التحسين المستمر". وقد استخدم الباحثان أيضا التعريف التالي: "إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة مؤسسية تتسم بزيادة رضاء العملاء من خلال التحسينات المستمرة، التي يشارك فيها بنشاط جميع العاملين في الشركة" (In : Oschman *et al.*, 2006, p. 200).

ب- إدارة الجودة الشاملة كإدارة وعملية على مستوى المؤسسة (TQM as a management and institution-wide process)

عرّف "رايلي" (Riley, 1993) إدارة الجودة الشاملة على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (في: الدرادكة، 2008، ص. 18).

ويعرفها جاد الرب (2008، أ، ص. 312) "بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لإنتاج منتجات وتقديم خدمات خالية من العيوب وتحقيق الأهداف التنظيمية ومتطلبات وحاجات العملاء".

كما عرفها "بهارات واكلو" بأنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين، والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلك بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح من المرة الأولى وفي كل وقت" (في: عطية، 2008، ص. 111).

ووفقاً لعطية (2008، ص. 67) "يعد مفهوم إدارة الجودة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن".

كذلك ذكر الطاهر (2010، ص. 112) أن "إدارة الجودة الشاملة هي المدخل لإدارة المنظمة ويقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة".

ج- إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارة ومبدأ توجيهي (TQM as management philosophy and guiding

:principle)

وفقاً ل"لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 9) "يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة باعتبارها السعي المستمر لتحقيق التميز من خلال خلق المهارات والمواقف الصحيحة في الأشخاص لجعل الوقاية من العيوب ممكنة وإرضاء العملاء/المستخدمين تماماً في جميع الأوقات".

وحسب "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999, p. 309) "تتطلب إدارة الجودة الشاملة فلسفة تقوم على حل المشكلات باستخدام البيانات؛ وهي تبني على اندماج ومشاركة من الإدارة العليا إلى العمال العاديين؛ وهي تركز على التوجه نحو العملاء، ومراقبة الجودة الشاملة، ونظم إدارة داعمة".

كما ذكر "كايناك" (Kaynak, 2003, p. 406) أنه "يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارة شمولية التي تسعى جاهدة من أجل التحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة، وأنه لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا تم استخدام مفهوم الجودة الشاملة منذ الحصول على الموارد اللازمة لخدمة العملاء بعد البيع".

وحسب أبو حشيش (2005، ص. 269) "تعد الجودة الشاملة فلسفة إدارية تركز على أهمية الإستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع إحتياجات العملاء من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معالم جديدة، وتتضح حدودها في الأسس والمبادئ التالية: قبول التغيير والتعامل معه بوصفه حقيقة - السعي إلى تحقيق سبق والتميز - الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي - الرؤية المشتركة - التركيز على العميل داخل المنظمة".

ووفقاً ل"أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 926)، "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تسعى إلى دمج جميع الوظائف التنظيمية في التركيز على تلبية إحتياجات العملاء والأهداف التنظيمية".

كذلك يشير "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005) إلى أن تعريف إدارة الجودة الشاملة كفلسفة هو مفتاح الحل في التفريق بين إدارة الجودة الشاملة و"البدع الإدارية" (Management Fads). قال "باتون" (Paton, 1994): "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة، لا علم. والفلسفات نادرا ما تولد فجأة، وأنها تقريبا لا تموت. أنها ببساطة تحصل على تحسينها" (In : Ehigie & McAndrew, 2005, p. 934).

وعرفت بأنها "فلسفة يستخدمها النظام الإداري لتوجيه أهداف المؤسسة وتحقيقها بطريقة تضمن إرضاء المستهلك ويتم تحقيق ذلك من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الذي يحتوي على كل من النظام الإداري والنظام الاجتماعي وبذلك أصبح هذا النظام طريقة للحياة العملية داخل المنظمة بكامل هيأتها" (عطية، 2008، ص. 111).

كما يرى الطائي وآخرون (2009 ب، ص. 196-197) أن التعريف الأكثر تعاملاً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو "أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض الكلف".

كما تعرف على "أنها بمثابة فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة ومن ثم فإن معتقداتها تركز على تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة وتدعيم العمل كفريق والتحسين المستمر للأداء والتركيز على العمليات ومعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم" (فنديل، 2010، ص. 140).

وعرّفها منظمة الجودة البريطانية على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً" (في: عبد الفتاح، 2012، ص. 23).

ووفقاً ل"جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 93) "عرّف الباحثون إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مجموعة من المبادئ التوجيهية، وأسلوب إداري، والتي تم اعتمادها من قبل المديرين في المنظمات لتحسين القدرة التنافسية والأداء التنظيمي".

د- إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية (TQM as a strategy):

حسب "أوكلاندا" (Oakland, 2003, p. 41) "إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية، والفعالية والمرونة من خلال التخطيط، وتنظيم وفهم كل نشاط من الأنشطة، وإشراك كل فرد في كل مستوى. ومن المفيد في جميع أنواع المنظمات. فهي تضمن أن الإدارة تعتمد على الرؤية الاستراتيجية للجودة وتتركز على الوقاية، وليس الكشف للمشاكل".

كما ذكر "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010, p. 364)، أن "إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية مبتكرة، تسلط الضوء على الحاجة إلى تحسين جودة الإنتاج والخدمات، من أجل الاستفادة بشكل أفضل من الموارد المتاحة للمنظمة".

ه- إدارة الجودة الشاملة كنظام (TQM as a system):

ينظر "إيشيكاوا" (Ishikawa, 1985) إلى إدارة الجودة الشاملة من منظور "النظام الهادف إلى ضبط التباينات غير المرغوبة في أداء العمليات الإنتاجية باستعمال الطرق الإحصائية، إضافة إلى أنشطة وجهود الجودة المتعلقة بتحقيق التوافق بين حاجات العملاء وإمكانات المنظمة" (في: نصيرات، 2007، ص. 240).

ووفقاً لـ "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, p. 309) "إدارة الجودة الشاملة هي نهج لتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة بشكل مستمر، وبالتالي، تلبية أو تجاوز احتياجات وتوقعات العملاء من خلال مشاركة جميع مستويات ووظائف المنظمة".

كما أشار "تافيرا وآخرون" (Taveira et al., 2003, p. 281) إلى أن "إدارة الجودة الشاملة هي منهج للتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة من خلال مشاركة الأفراد في جميع المستويات ومهام المنظمة".

وحسب المغربي (2007، أ، ص. 398) تعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها "الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات".

ووفقاً لـ "كروسبي" (Grosby) فإن "إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن المنهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، وحيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية" (في: آل ثاني، 2008، ص. 45-46).

في حين عرّفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات العميل وتوقعاته وفيها يتم استخدام الأساليب الكمية لغرض التحسين في العمليات والخدمات في المنظمة" (في: عطية، 2008، ص. 111).

بينما يرى أبو شيخة (2010، ص. 590) أن "الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد. إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء. أنها نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل".

ويعرف "فايغنبوم" (Feigenbaum) إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال يهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال الجهد المشترك لجميع الموظفين داخل المنظمة من أجل إنتاج المنتج/ الخدمة التي تلي احتياجات وتوقعات العميل بأقل تكلفة" (In : Al-Shobaki et al., 2010, p. 304).

ووفقاً لـ "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 2) "قد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة كمنهج شامل على مستوى الشركة لتلبية أو تجاوز متطلبات وتوقعات العملاء التي تستلزم مشاركة كل واحد في المنظمة في استخدام الأساليب الكمية بصورة مستمرة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات للشركة".

تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة بأنها "نهج متكامل لتحقيق واستدامة مخرجات عالية الجودة، مع التركيز على الصيانة والتحسين المستمر للعمليات وتجنب الخلل في جميع المستويات وفي جميع وظائف المنظمة، وذلك لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء" (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 95).

ووفقاً لـ "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, pp. 201-202) "إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية وعملية لإدارة المؤسسات كنظام متكامل من المبادئ والأساليب وأفضل الممارسات التي توفر إطاراً للمؤسسات للسعي لتحقيق التميز في كل ما تقوم به في ظل قيادة والتزام الإدارة العليا، بدعم من التعليم والتدريب، والاتصال المفتوح، وإدارة التغيير، والتقييم الذاتي المنتظم، ودعم الهياكل، والنظم والموارد، التي تمكن الموظفين من خلال الاستثمار فيها لتحسين أدائهم كفرق لتقديم وتحسين باستمرار منتجات وخدمات عالية الجودة. من خلال هذا النهج، سيتم إنشاء ثقافة إدارة الجودة الشاملة للشركات، لتلبية وتجاوز متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين المنفق عليها بأقل التكاليف الإجمالية لرفع مستوى الأداء المؤسسي في جميع المجالات مثل نتائج الخدمة، والنتائج المالية، ونتائج التسويق، والنتائج التشغيلية، ونتائج المجتمع، ونتائج العملاء ونتائج الموظف للحصول على أعلى معايير الجودة العالمية".

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن جميعها يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة أو إدارة أو عملية أو فلسفة إدارية أو استراتيجية أو نظام، تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ومتطلبات وحاجات العملاء، من خلال التركيز على تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة، وتدعيم العمل كفريق والتحسين المستمر للأداء والتركيز على العمليات ومعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم.

كما وردت تعريفات كثيرة خاصة بتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق مفرداته الثلاثة، الإدارة - الجودة - الشاملة، ومنها:

وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006) يمكن تلخيص إدارة الجودة الشاملة على أنها ثلاثة متطلبات رئيسية، على النحو المبين في ما يلي:

- إدارة (Management) = تمكين شروط الجودة الشاملة: "تتطلب إدارة الجودة الشاملة القيادة والالتزام الكامل من جانب الإدارة العليا لأهداف الجودة. يجب ضمان وجود بنية تحتية مناسبة لدعم شمولي وليس مُجَزَأة للإدارة المؤسسية".
- الجودة (Quality) = تلبية متطلبات العملاء بالضبط: "تتطلب إدارة الجودة الشاملة المواصفات المتفق عليها مع العميل التي تسمح للمورد لقياس الأداء ورضا العملاء. الأفراد والفرق بحاجة إلى استخدام أدوات ونظم الجودة لتسهيل قياس وحل المشكلات".
- الشاملة (Total) = مشاركة الجميع، وهي عملية على مستوى المؤسسة: "تتطلب إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر والحصول على أشياء صحيحة من المرة الأولى. وبما أن معظم حلول الجودة هي خارج نطاق سيطرة أي فرد واحد أو وظيفة، فهذا يحتاج العمل كفريق والحفاظ على علاقات جيدة" (Oschman et al., 2006, p. 200).

وتناول السامرائي (2007، ص. 27) توضيح مصطلح إدارة الجودة الشاملة "على وفق مفرداته الثلاثة، الإدارة - الجودة - الشاملة:

فالإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة (Management) بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين (Starting with management resulting into employee) أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

والجودة: تعين الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد وتضم الجودة جودة المنتج (Product) وجودة الخدمة (Service) وجودة المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) وجودة السعر (Price) وتاريخ التسليم (Delivery Dates) أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته.

أما الشاملة: فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه وتضم:

- كل المؤسسة (Company wide)

- في كل مجالات العمل (Throughout all areas)

- كل العاملين (of each employee).

ويشير حامد (2009، ص. 196) إلى أن "من كل التعاريف المختلفة التي أطلقتها المنظمات المتخصصة في إدارة الجودة

الشاملة والمهتمون بها، نرى أن دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعني الآتي:

الإدارة: هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

الشاملة: تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم

رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له".

وحسب أبو شيخة (2010، ص. 591) إن مختصر (TQM) مكون من ثلاثة أحرف هي: (T) من (Total) ويعني

تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة. ويشير حرف (Q) من (Quality) إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات

العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون. ويعني حرف (M) من (Management) إدارة المواد والأجهزة والمعدات والأفراد

والوقت والمعلومات بطريقة عملية.

وعرّفها "جونيجا وآخرون" (Juneja et al., 2011, p. 93) على النحو التالي:

"إدارة (Management) = الجودة يمكن ويجب أن تدار.

الجودة (Quality) = المطابقة للمتطلبات (تلبية متطلبات العملاء).

الشاملة (Total) = تشمل الجودة كل فرد وجميع الأنشطة في الشركة.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) = عملية لإدارة الجودة؛ يجب أن تكون بطريقة مستمرة للحياة؛ فلسفة التحسين المستمر في كل ما نقوم به".

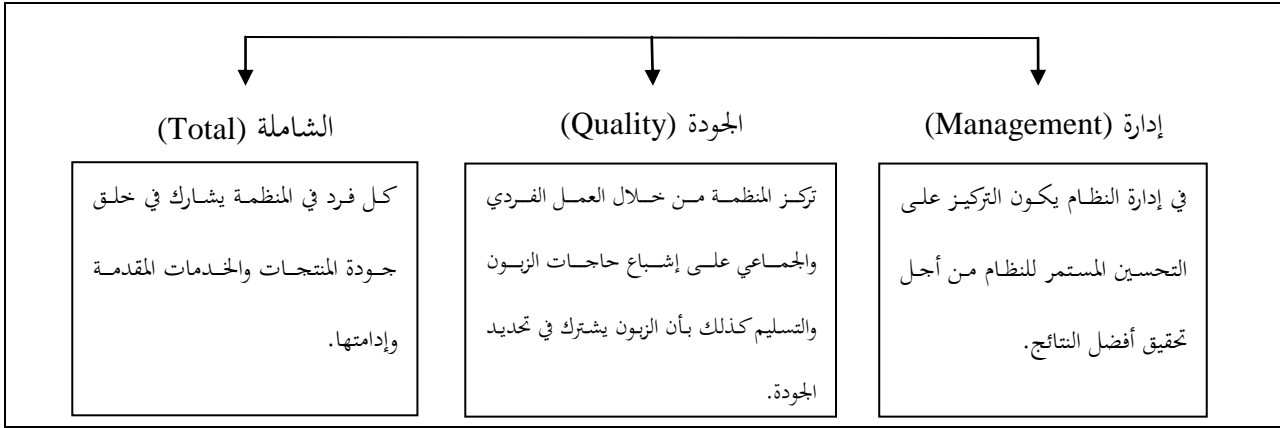
ووفقاً لأحمد (2003، ص. 161) "يعبر مصطلح الشاملة (Total) عن دراسة ثلاثة جوانب معا هي:

(1) العمليات (Processes).

(2) المهام (Jobs).

(3) الأشخاص (Persons)".

ويمكن التعبير عن كل ما تقدم من خلال الشكل (5) الذي يعكس فيه مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM).



شكل رقم (5) يبين الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) حسب الطائي وآخرون (2009 ب، ص.

197)

إن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي:

- إدارة (Management): تعني توفر القيادة، والتزام الإدارة العليا بأهداف الجودة، وإدارة المواد والأجهزة والمعدات والأفراد والوقت والمعلومات بطريقة عملية، من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة، كذلك هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.
- الجودة (Quality): تعني تلبية متطلبات العملاء، وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.
- الشاملة (Total): تعني تحسين العمليات بإشراك كل المهام وبالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة.

2- خلفية إدارة الجودة الشاملة (Background of TQM):

إدارة الجودة الشاملة هي نظام هيكلي لخلق مشاركة على نطاق المنظمة في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر الذي يفوق توقعات العملاء. لقد أصبح يعرف المفهوم الياباني للرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control [TQC]) باسم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management [TQM]). وقد صيغ اسم "إدارة الجودة الشاملة" من قبل القوات البحرية الأمريكية في عام 1985. ومنذ ذلك الحين، تم استخدام إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في مختلف المنظمات، لا سيما في القطاع الصناعي. أما اليوم، تتوفر مجموعة متنوعة من النماذج لتحويل مؤسسة حالية إلى منظمة تركز على إدارة الجودة الشاملة. تستمد أسس إدارة الجودة الشاملة جذورها من تعاليم "ديمينغ" (Deming). نموذج 14 نقطة، التي مورست بنجاح في اليابان والولايات المتحدة (Metri, 2006, pp. 36-37).

3- خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- حسب السامرائي (2007، ص 53-54) "تبيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث والتنظير إمكانية الخروج بعدد من الخصائص التي اختص بها هذا المدخل، وهي:
- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
 - أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
 - أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
 - أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك.
 - أنها تأخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
 - أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة.
 - أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
 - أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعبءات مريحة.
 - أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.

- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منهما من متغيرات إضافية جديدة".

كما أشار عطية (2008، ص ص. 114-115) إلى أن "إدارة الجودة الشاملة خصائص تتحدد بالآتي:

- 1- الاستخدام الأفضل للموارد البشرية للمؤسسة.
- 2- خفض تكاليف الخدمة أو الإنتاج إلى أدنى حد ممكن من أجل زيادة الطلب.
- 3- أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة.
- 4- تقديم الخدمة بصورة ترضي المستفيد وتشبع حاجاته.
- 5- قياس مستوى الجودة بمعايير محددة.
- 6- تحقيق معنويات أفضل للعاملين.
- 7- مشاركة العاملين وتعاونهم في العمل وتحقيق الجودة".

وحسب الحريري (2011 ب، ص ص. 25-26) "تتميز إدارة الجودة الشاملة بالخصائص والسماة الآتية:

- 1- الشمول، فهي تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة في المنظمة.
- 2- يمثل الزبائن شيئاً حيويًا جوهرياً لأداء المنظمة، حيث إنه لا يوجد عمل دون وجود زبائن، وبطبيعة الحال لا يكون للمنظمة أي وجود إذا كانت دون عمل.
- 3- إدارة الجودة الشاملة تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات، ذلك لأن الناس يرغبون في أداء الأعمال ذات الجودة.
- 4- تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير والتحسين المستمر في أنشطة وعمليات المنظمة وفي التقنيات وعناصر الأداء المختلفة.
- 5- اتباع المنهجية العلمية التي تعتمد على التحليل والتصميم والتخطيط والتنظيم لكل نشاط في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والجودة.
- 6- المشاركة، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بذل الجهد من خلال العمل بنظام الفريق لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة.

- 7- الانطلاق من قمة الهرم الوظيفي، حيث يتوقف نجاح العمل على اقتناع الإدارة العليا وأخذها بمبدأ المبادرة وتوفير المساندة الكاملة للقائمين على تصميم وتشغيل الأعمال في المنظمة.
- 8- التنظيم الشبكي، حيث يتم التعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة بحيث يتحقق التدفق الأفضل للعمليات وتصل الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة وكفاءة ممكنة.
- 9- الجماعية، إذ يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة.
- 10- تنمية الرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدلاً من الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تنبع منه نتيجة الاقتناع.
- 11- التركيز على الأنشطة المهمة، والتحرر من الجهود المهدورة التي لا مردود من ورائها.
- 12- الحسم، ويعني تبني فكرة منع الخطأ بدلاً من كشف الخطأ ومحاولة إصلاح آثاره".

ويستنتج الباحث من خلال استعراض الخصائص السابقة لإدارة الجودة الشاملة أنها تتميز بالخصائص التالية:

- أنها فلسفة إدارية حديثة.
- أنها تستخدم الموارد البشرية بشكل أفضل.
- أنها تقوم بأداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة.
- أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة.
- أنها تشجع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق.
- أنها تعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية.
- أنها تعتمد على معايير محددة لقياس مستوى الجودة.
- أنها تسمح بظهور الأفكار المبتكرة وتعمل على تحقيقها.

4- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لقد سلّط رواد إدارة الجودة الشاملة، مثل "ديمينغ" (Deming)، و"جوران" (Juran)، و"كروسي" (Cosby)، و"فيغنوم" (Feigenbaum)، الضوء على أهمية فلسفة الجودة كسلاح تنافسي أساسي للتغيير للمنظمة (Jaafreh & Al-abadallat,

2013, p. 93)

ويحدد "سينك" (Sink, 1991) العوامل الأساسية وراء الحاجة لإدارة الجودة الشاملة على النحو التالي: الاقتصاد العالمي؛ التكنولوجيا المعقدة والديناميكية؛ الموارد المعقدة والديناميكية؛ التوجه للعملاء وتوقعاتهم؛ بيئة العمل المعقدة والديناميكية؛ وتقلص

مساحة الحل الممكن لكثير من المشاكل الحرجة، والقضايا والفرص (In : Lakhe & Mohanty, 1994, p. 11).

وحسب أحمد (2003، ص. 160) "هناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة منها:

- 1- المتغيرات المستمرة والمتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة.
- 2- الالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات.
- 3- ثبوت عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة وأهمية وجود حل شامل متكامل (Total Solution Approach).

ووفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006) تتمثل أسباب إدخال إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- تحسن الكفاءة من خلال إلغاء المخلفات من النظام.
- تزايد من الإيرادات من خلال تقديم منتجات أو خدمات أكثر فعالية.
- تزايد من القدرة التنافسية الشاملة من خلال تحسين كفاءة العمليات والفعالية المؤسسية.
- توفر التركيز لإدخال التغيير الثقافي والمؤسسي والإجرائي الواسع النطاق.
- توفر آثاراً إيجابية على جودة حياة العمل للموظفين.
- توفر التحسين المستمر الذي يمكن أن يكون ذا صلة بتحسين تحديد الأهداف، ومن ثم إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- توفر زيادة فرق العمل التي يمكن أن تكون ذات صلة بزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الالتزام المؤسسي على حد سواء.
- توفر أقوى مشاركة للموظفين، والتي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي (Oschman *et al.*, 2006, p. 203).

وحسب النعيمي وآخرون (2009، ص. 45) "تتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.

- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق".

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتلخص فيما يلي:

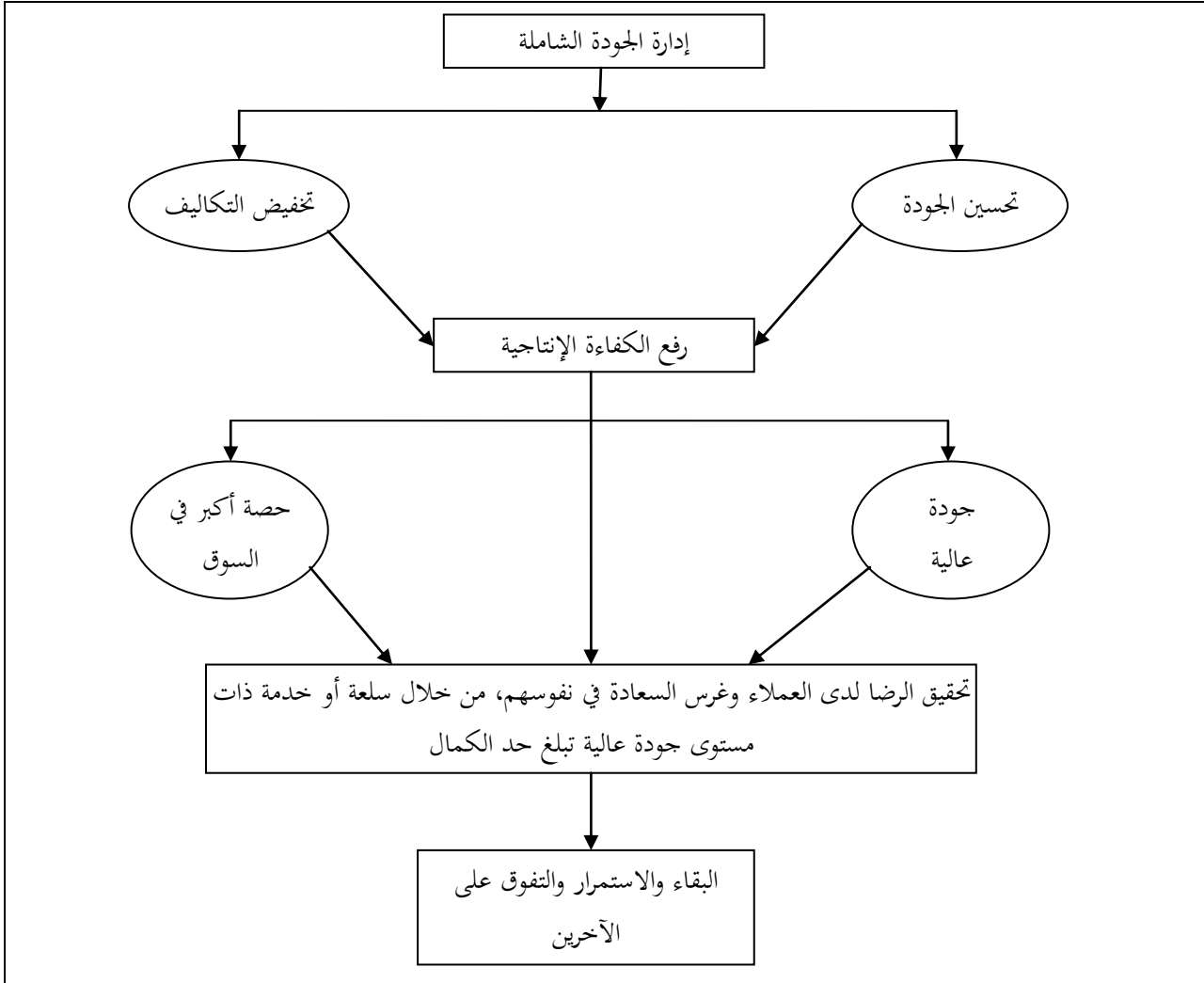
- أنها منهجية قابلة للتغيير.
- أنها تحسن الكفاءة التنظيمية.
- أنها تحسن سمعة المنظمة.
- أنها ترفع مستوى الروح المعنوية بين العاملين.
- أنها تنمي روح الفريق.
- أنها تزيد من القدرة التنافسية الشاملة للمنظمة.
- أنها تحسن مستوى جودة حياة العمل للموظفين.
- أنها تسعى للتحسين المستمر.

5- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006) يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة على وجه التحديد معنية بما يلي:

- تلبية احتياجات وتوقعات العملاء؛
 - تغطي جميع أنحاء المؤسسة؛
 - بما في ذلك كل شخص في المؤسسة؛
 - فحص جميع التكاليف المتعلقة بالجودة؛
 - تطوير النظم والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين؛ و
 - تطوير عملية مستمرة من التحسين (Oschman *et al.*, 2006, pp. 196-197).
- كما يشير النعيمي وآخرون (2009، ص ص. 45-46) إلى أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتلخص "فيما يلي:
- خفض التكاليف: بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
 - تحقيق الجودة.

- زيادة العوائد والأرباح: زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق.
 - رضا وسرور العملاء: حيث يشترون أكثر من مرة ويقومون بالدعاية.
 - تمكين الموظفين ومنحهم السلطة: وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية".
- وفيما يلي توضيح للإستراتيجية المتكاملة لأهداف إدارة الجودة الشاملة:



شكل رقم (6) يبين أهداف إدارة الجودة الشاملة حسب الحريري (2011 ب، ص. 30)

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الجودة؛
- تخفيض التكاليف؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية؛

- تلبية احتياجات وتوقعات العملاء؛
- تطوير العمليات التي تدعم الجودة والتحسين؛
- تطوير عملية التحسين المستمر؛
- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية؛ و
- البقاء والاستمرار.

6- فوائد إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر "إدارة الجودة الشاملة توجه إداري شامل ومنهج علمي متكامل، يوفر للمؤسسة فوائد عدة تقوم على التحسين المستمر، وتجميع الأخطاء والمشكلات وتصحيحها عن طريق المؤسسة قبل وصولها للمستخدمين، والاهتمام بكشف مشكلاتها وإظهارها بدلا من إخفائها أو التغاضي عنها، والتخلي عن الأنشطة غير الضرورية، والقضاء على أسباب المشكلة من أساسها وليس الانتظار إلى علاج تأثيراتها" (العويسي، 2011، ص. 29).

ذكر الصرن (2001، ص. 161) "عشر فوائد لتطبيق الجودة الشاملة:

- 1- زيادة رضا الزبائن الداخليين والخارجيين.
- 2- زيادة الانتاجية والأرباح والحصة السوقية.
- 3- زيادة المبيعات.
- 4- تخفيض شكاوى الزبائن.
- 5- تخفيض تكلفة الجودة.
- 6- تخفيض تكلفة العمليات الصناعية والخدمية والإدارية.
- 7- تخفيض زمن دورة الإنتاج.
- 8- تخفيض العيوب.
- 9- زيادة العائد على الاستثمار.
- 10- زيادة الكفاءة والفاعلية الداخلية والخارجية".

ووفقاً لـ "شين وآخرون" (Chin *et al.*, 2002, p. 707) أصبح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على جدول أعمال الإدارة العليا في العديد من المنظمات في سعيها لتحقيق فوائد أعمال إيجابية، مثل تحسين جودة المنتج، وزيادة رضا العملاء وتقليل تكاليف الجودة. كما ذكر الطائي وآخرون (2009، ص. 103-104) أن "هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.

2- زيادة الفعالية التنظيمية.

3- كسب رضا المجتمع.

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة.

5- المحافظة على حيوية المنظمة".

وأشار مسعداوي (2013، ص. 366-367) إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقق "فوائد عديدة

منها:

1- الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة؛

2- رفع قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية؛

3- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛

4- العمل على تطوير والتحسين المستمر في كافة إجراءات وأساليب العمل؛

5- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار؛

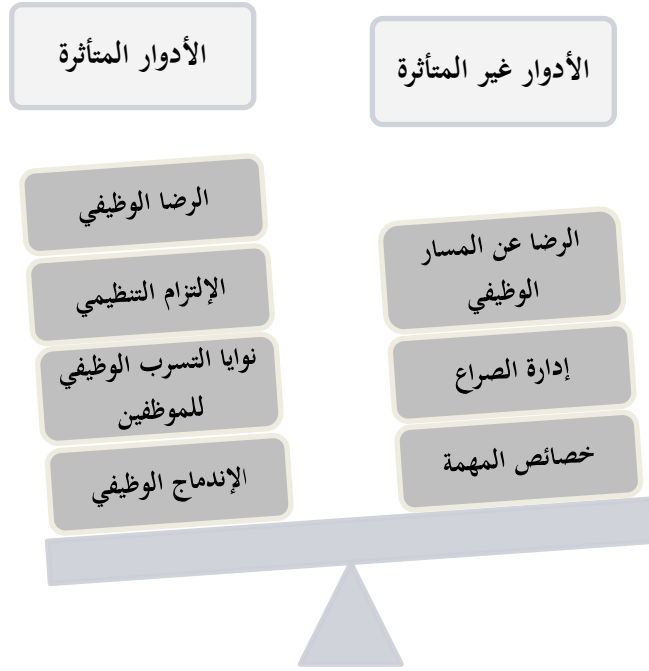
6- خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة؛

7- تحسين قابلية المؤسسة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء؛

8- زيادة الاعتمادية يعني تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية".

ويبين "بانكاج وآخرون" (Pankaj *et al.*, 2013) فوائد إدارة الجودة الشاملة من خلال الأدوار المتأثرة بها، كما هو موضح

في الشكل التالي:



شكل رقم (7) يبين الأدوار المتأثرة بإدارة الجودة الشاملة حسب "بانكاج وآخرون" (Pankaj *et al.*, 2013, p. 42)

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تحديد فوائد إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:

- 1- زيادة الفعالية التنظيمية.
- 2- زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- 3- تقليل تكاليف الجودة.
- 4- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- 5- تقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- 6- التطوير والتحسين المستمر في المنظمة.
- 7- نظريات إدارة الجودة الشاملة وروادها:

ذكرت "العامري وآخرون" (Alamri *et al.*, 2014, p. 30) أن تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة تقوم على نظريات

لإدارة العملية التي تركز على الجودة. وقد ساعد العديد من الخبراء على صياغة وجهات نظر مختلفة في إدارة الجودة. من النظريات

الأكثر شعبية:

1. نظرية ديمينغ (Deming Theory).

2. نظرية جوران (Juran Theory).

3. نظرية كروسبي (Crosby Theory).

ويمكن تلخيص نظريات إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

جدول رقم (2) ملخص لنظريات إدارة الجودة الشاملة (Alamri et al., 2014, pp. 30-31)

اسم النظرية	مبادئ النظرية
ديمنج (Deming)	<ol style="list-style-type: none">1. نظام المعرفة العميقة (System of profound knowledge):<ul style="list-style-type: none">● معرفة النظام (System Knowledge): فهم عمليات وأنظمة المنظمة، وكيف أنها تعمل على تحقيق هدف المنظمة.● معرفة التباين (Variation Knowledge): فهم أسباب التغيير.● نظرية المعرفة (Knowledge Theory): فهم المعرفة التي يمكن أن تعود بالنفع على المنظمة.● المعرفة النفسية (Knowledge Theory): فهم مواقف الأفراد، وكيف تتفاعل والعمل.2. نقاط ديمنج الأربعة عشر (Deming's 14 points) لإدارة الجودة الشاملة.3. حلقة خطط (Plan)، وطبق (Do)، وراجع (Check)، ونفذ (Act).
جوران (Juran)	<p>ثلاثية الجودة (Quality trilogy) هي:</p> <ol style="list-style-type: none">1. تخطيط الجودة (Quality Planning): فهم احتياجات العملاء وتطوير المنتجات التي تلبي احتياجاتهم.2. مراقبة الجودة (Quality Control): قياس وتقييم الأداء.3. تحسين الجودة (Quality Improvement): تحقيق الجودة من خلال التركيز على أهداف طويلة الأجل.
كروسبي (Crosby)	<ol style="list-style-type: none">1. تعريف الجودة كتوافق مع المتطلبات.2. إنتاج الجودة من خلال الوقاية.3. معيار الأداء في الجودة هو صفر العيوب (Zero Defects).4. قياس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة.

حسب الحداد (2003، ص. 143) هناك العديد من العلماء الذين كانت لهم إسهامات واضحة في تطوير مفهوم إدارة

الجودة الشاملة:

1. والتر شيوارت (Walter Shewart):

أشار المليجي (2011) إلى أن "شيوارت" (Shewart) استند في تناوله للجودة على استخدام كل من التفكير الاستقرائي والاستدلالي والإحصاء في عملية التحليل والضبط، ولذا يعده العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، فقد قام بعمل خرائط لمراقبة الجودة، بحيث تعتمد على الرقابة الإحصائية، وتتخطى مجرد الفحص النهائي للمخرجات مستفيداً من مفهوم التغذية الراجعة (Feedback)، كما ينسب إليه الفضل في وضع دورة للتحسين المستمر للجودة ذات مراحل ثلاث هي المواصفة والإنتاج والمراقبة وهي تهدف إلى جودة المنتج، وتلبية حاجات العميل، وعرفت بإسم دورة شيوارت (Shewart Cycle) (المليجي، 2011، ص. 29).

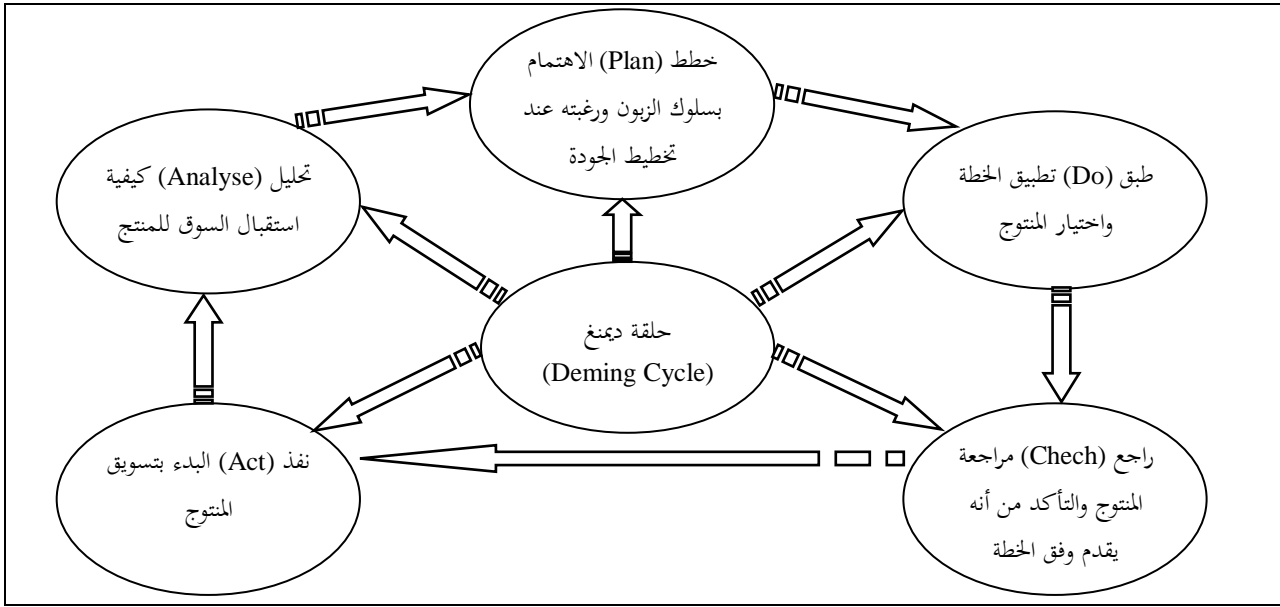
كما أشار المليجي (2011، ص. 29-30) إلى أن "شيوارت" (Shewart) يؤكد أنه يوجد عاملين هامين لتحقيق الجودة هما التفكير بطريقة موضوعية، وتعلم كيفية التفكير كنتيجة لهذه الموضوعية، وقد وضع مدخلاً يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير حيث يستند على (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) (Plan - Do - Check - Act).

2. أدوارد ديمينغ (Edward Deming):

أشار الطائي وآخرون (2009، ص. 89) إلى أن "ديمينغ" (Deming) "إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولاً لدى المنظمات اليابانية، وأعطى اهتماماً كبيراً لتحسين جودة المنتجات اليابانية وتثميناً لجهوده الكبيرة، فهناك جائزة سنوية تمنح للشركات الصناعية المهتمة بالجودة، والمتفوقة في مجالها وهي مناسبة وطنية في اليابان". ومن أبرز إسهاماته الآتي:

أ) حلقة ديمينغ في تحسين الجودة (The Deming Cycle in Improvement Quality):

أشار السامرائي (2007، ص. 87) إلى أن حلقة ديمينغ "تتضمن خمسة عناصر أساسية تربط بين المنتج وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة في أقسام التنظيم ودوائره المتعددة (البحث، التصميم، الإنتاج، التسويق، ... الخ) لأن تضافر الجهود في مثل هذه الأقسام والدوائر كفيل باستثمار الموارد المتاحة لإشباع تلك الحاجات وتلك العناصر". وكما بينها الشكل الآتي:



شكل رقم (8) يبين حلقة "ديمينغ" (Deming) (في: الطائي وآخرون، 2009 ب، ص. 220)

ب) النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Fourteen Points):

حسب آل ثاني (2008) والطائي وقدادة (2008) والعلي (2008) تتمثل المبادئ الأربعة عشر لـ "ديمينغ" (Deming)

فيما يلي:

- 1- توليد الولاء أو الاستقرار لفرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو للخدمة.
- 2- تعلم الفلسفة الجديدة.
- 3- عدم الاعتماد على الفحص الكلي واعتماد الرقابة الوقائية.
- 4- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.
- 5- تشخيص المشاكل واعتماد التحسين المستمر للمنتج والعمليات.
- 6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب.
- 7- تأسيس طرق جديدة للإشراف.
- 8- القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.
- 9- إزالة الحواجز بين الأقسام وتشجيع التعاون وإنشاء فرق العمل.
- 10- اختزال الأهداف المتعددة.
- 11- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين.

12- رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.

13- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.

14- إجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا لكي يساهم الجميع في دفع عملية التغيير والتحويل (آل ثاني، 2008،

ص ص. 92-95؛ الطائي و قدادة، 2008، ص ص. 67-68؛ العلي، 2008، ص. 64)

ج) الأمراض المميتة السبعة لديمنغ (Deming's Seven Deadly Diseases):

حسب كوتمان (1993/1994، ص. 38) بعد دراسة النقاط الأربع عشر لديمنغ فإنه من المناسب النظر باختصار إلى

نقده للإدارة. ووفقاً لآل ثاني (2008) أشار ديمغ (Deming) إلى أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة

سماها بالأمراض السبعة القاتلة (The Seven Deadly Diseases) للمؤسسات وهي:

1- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.

2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط وقصر النظر في هذا المجال.

3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.

4- التغييرات الكثيرة في الإدارة.

5- الإدارة على أساس الكم فقط.

6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.

7- التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية (آل ثاني، 2008، ص. 96).

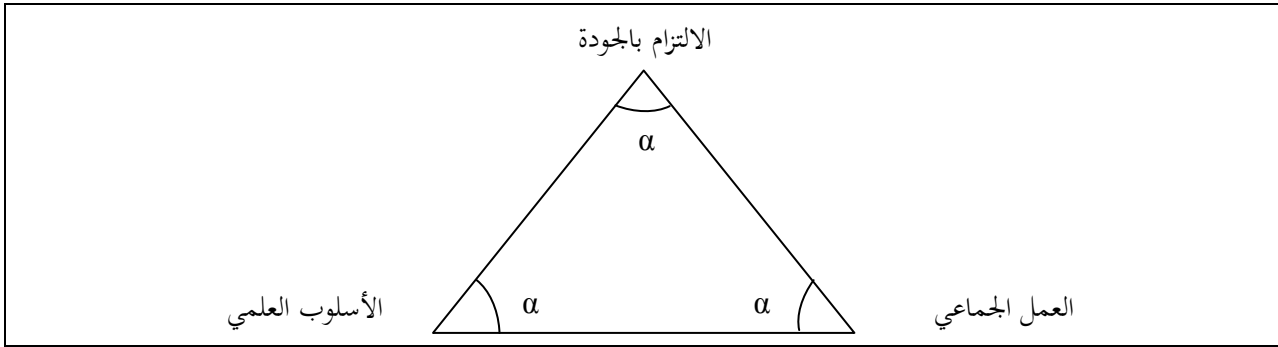
وحسب سيفر (2003/2008) يمكن تلخيص فلسفة "ديمغ" (Deming) في شكل مثلث متساوي الأضلاع كما هو

موضح في الشكل (9). يُعرف هذا المثلث باسم مثلث "جوينر"، ويتم وضع الجودة على رأس هذا المثلث، ويمكن تحقيق الجودة من

خلال اتحاد قوتين وهما العمل الجماعي والأسلوب العلمي. ويتطلب الأسلوب العلمي فهم لطبيعة التغيير وخاصةً تقسيمه إلى تغيير

هادف وتغيير غير هادف نتيجة للأسباب المتعلقة بالإدارة أو للأسباب المتعلقة بالعمال (سيفر، 2003/2008، ص ص. 759-

760).



شكل رقم (9) يبين فلسفة "ديمينغ" (Deming) وفقاً لسيفر (2003 / 2008، ص. 763)

3. آرموند فيغنباوم (Armand Feigenbaum):

حسب آل ثاني (2008) يعد فيغنباوم (Feigenbaum) أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (Total Quality Control [TQC] في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، الطبعة الأولى (1950) وهو طالب دكتوراه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology)، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها (20) سنة من بدايتها وإلى حين تحققها وإدراكها وهي:

- 1- ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع.
- 2- من 1900 – 1918 مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن الجودة.
- 3- من 1919 – 1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.
- 4- من 1938 – 1960 مرحلة الرقابة على الجودة إحصائياً.
- 5- من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة (آل ثاني، 2008، ص. 89).

"وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضى الكامل للزبون" (آل ثاني، 2008، ص. 89-90).

4. كارو إيشيكافا (Kaoru Ishikawa):

حسب الترتوري وآخرون (2008) يعتبر إيشيكافا أحد خبراء الجودة الشاملة في اليابان، واشتهر بتقديم أدوات الجودة المرسومة على شكل مخططات تسمى في بعض الأحيان بمخطط "عظم السمكة"، أو مخطط الأسباب، لتحليل المشكلات. ويرسم

بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب. كما يعتبر إيشيكاوا المبتكر الحقيقي لحلقات

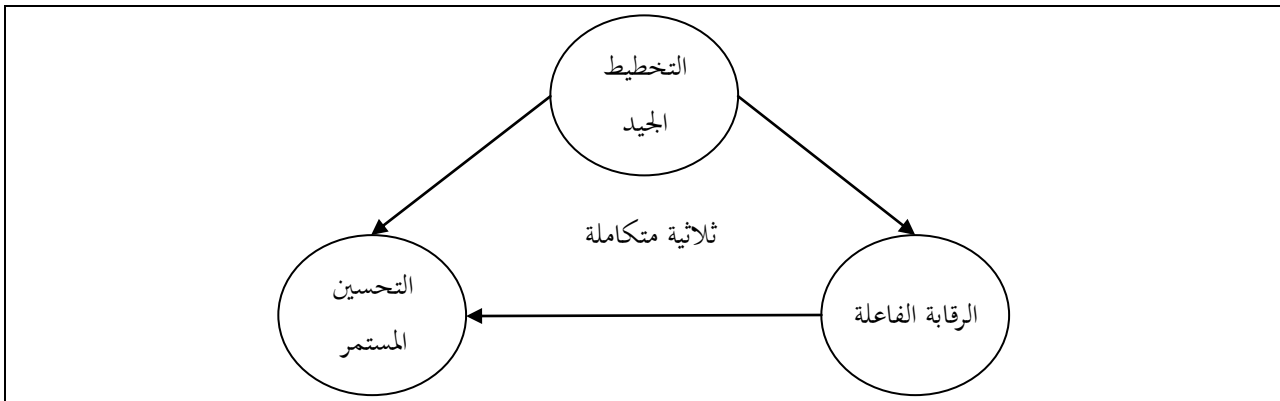
الجودة أيضاً؛ وقد ركز على مجموعة نقاط أساسية يجب أن تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

- ضرورة التركيز على إشراك الأفراد في عملية حل المشكلات.
- المرح بين التقنيات الإحصائية، والتقنيات الموجهة نحو الأفراد.
- حلقات السيطرة، هي أساس عملية توجيه وتنفيذ الجودة الشاملة في المنظمة (الترتوري وآخرون، 2008، ص. 77).

5. جوزيف جوران (Joseph Juran):

حسب الراشد (2011) أدى جوران دوراً كبيراً في ترسيخ مفهوم الجودة الشاملة في اليابان أيضاً، على الرغم من أنه أمريكي، حتى قلده اليابانيون وساماً رفيعاً؛ تقديراً لجهوده في التوزيع الإحصائي للجودة. صمم جوران طريقةً أو أسلوباً يمكن للمستهلك أو المستفيد أن يكون من خلالها عاملاً أساسياً من عوامل العمليات التنظيمية، التي ترتبط بالإنتاج والخدمات، وقد سمى ذلك الأسلوب: «ثلاثية عمليات الإدارة». وقد تضمنت تلك الثلاثية ثلاث خطوات، هي: (أ) تخطيط الجودة (Quality Planning)؛ و(ب) مراقبة الجودة (Quality Control)؛ و(ج) تحسين الجودة (Quality Improvement) (الراشد، 2011، ص. 9-10).

والشكل التالي يوضح ثلاثية إدارة الجودة عند جوران:



شكل رقم (10) يبين ثلاثية إدارة الجودة عند جوران (آل ثاني، 2008، ص. 99)

6. فيليب كروسبي (Philip Grosby):

أشار الصرن (2001) إلى أن الجودة من وجهة نظر "كروسبي" (Grosby) لا تعني الأناقة (Elegance) ولكنها تمثل المطابقة للمتطلبات (conformance to requirements). فهو يعتقد أن مشكلة الجودة ليست موجودة دائماً، ولكن على العكس من ذلك فالمنظمة هي التي تملك مشكلات وظائفية. والتكلفة، كما يتناولها "كروسبي" (Grosby)، يجب أن تكون فعالة

أكثر لإنجاز النشاط بشكل صحيح في الوقت الصحيح، وقد اقترح أن فلسفة الأعطال صفر (Zero defects) هي معيار أداء مفيد. وأن تكلفة الجودة تتضمن تكلفة عدم المطابقة وهي بدورها تمثل مقياس أداء. وبالمقارنة مع "ديمينغ" (Deming)، فقد ركز "كروسبي" (Grosby) أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية وتغيير ثقافة الشركة من استعمال الطرائق الإحصائية (الصرن، 2001، ص. 74).

ووفقاً لقنديل (2010) لقد قدم "كروسبي" (Grosby) أربعة عشر خطوة تساعد الإدارة في تحسين الجودة تتمثل في: (1) التزام الإدارة؛ و(2) تكوين فريق؛ و(3) قياس الجودة؛ و(4) تقييم تكلفة الجودة؛ و(5) الوعي بالجودة؛ و(6) اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ في الخطوات السابقة؛ و(7) التخطيط للوصول إلى اللاعيوب؛ و(8) تدريب المشرفين؛ و(9) التأكد من عدم وجود معيب؛ و(10) وضع الأهداف؛ و(11) تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة؛ و(12) تشجيع الابتكار الفردي داخل الإدارة؛ و(13) إنشاء مجلس للجودة؛ و(14) التأكيد الدائم على أن برامج التحسين لا تنتهي (قنديل، 2010، ص. 161-163).

وحدد "كروسبي" (Crosby) "أربعة معايير لا بد منها لضمان وصول المؤسسات إلى مستوى الجودة وهي:

- 1- التكيف أو التعديل طبقاً لمتطلبات الجودة.
- 2- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال معايير محددة.
- 3- تحديد مستويات الأداء للأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد.
- 4- تقويم الجودة، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية" (في: العويس، 2011، ص. 49-50).

7. "جينشي تاغوشي" (Genichi Taguchi):

حسب السامرائي (2007) كان "جينشي تاغوشي" (Genichi Taguchi) عميد الأكاديمية اليابانية للجودة، وكان يهتم بالهندسة في الجودة من خلال تحقيق تصميم مثالي للمنتج عن طريق ربط التصميم بطرائق إحصائية للسيطرة على الجودة، لقد شجع اجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين والمدراء، وذلك لغرض انتقاء وتطوير وتصميم المنتج، لقد كان تعريفه للجودة يعتمد على استخدامه لفكرة الخسارة ويفصح عنها بالمنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع منذ صنعه وتقديمه ويتضمن دالة الخسارة معاملات مثل تكاليف الضمان، وشكاوي الزبائن، وخسارة استحسان الزبون للمنتج أو الخدمة (السامرائي، 2007، ص. 109).

وفي مقارنته بين رواد إدارة الجودة الشاملة أشار "أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006) إلى أنه على الرغم من

الاختلافات بين هؤلاء الخبراء، يبرز عدد من المواضيع المشتركة، وهي:

- التفتيش ليس أبداً الإجابة على تحسين الجودة، ولا هو "الشرطة" (policing).
- مشاركة وقيادة الإدارة العليا ضروريان من أجل الثقافة اللازمة من الالتزام بالجودة.
- يتطلب برنامج للجودة بذل جهود على نطاق المؤسسة والالتزامات طويلة الأجل، مصحوباً بالاستثمارات الضرورية في مجال التدريب.
- الجودة هي أولاً والبرامج هي ثانوية.
- الجودة هي نظام التحسين الجاري المستمر.
- فوائد الجودة تفوق بكثير تكاليف الجودة.
- تنطبق مفاهيمها بالتساوي على الخدمات والصناعات التحويلية.
- يتطلب تحسين الجودة تخطيطاً دقيقاً وفلسفة لتحسين الجودة على مستوى المؤسسة.
- يجب أن تمثل برامج تحسين الجودة أنشطة دائمة ومستمرة (Oschman *et al.*, 2006, p. 196).

كما ذكر "أوكلاندا" (Oakland, 2003, p. 19; Oakland, 2014, p. 21)، عند مقارنته بين "كروسي" (Crosby)

و"ديمنج" (Deming) و"جوران" (Juran)، أن إحدى الطرق للمقارنة المباشرة بين المداخل المختلفة للرواد الأمريكيين الثلاثة هي في

الجدول (3)، وأوضح إثنًا عشر (12) عاملاً من العوامل مختلفة التي تبين أوجه الشبه والاختلاف.

جدول رقم (3) مقارنة بين كبار منظري الجودة الأمريكية حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 20; Oakland, 2014, p. 21)

جوران (Juran)	ديمينغ (Deming)	كروسبي (Crosby)	
ملائمة الاستخدام	هناك درجة يمكن التنبؤ بها من التناسق والاعتمادية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق	المطابقة للمتطلبات	تعريف الجودة
أقل من 20% من مشاكل الجودة تعود إلى العمال	مسؤولة عن 94% من مشاكل الجودة	مسؤولة عن الجودة	مدى مسؤولية الإدارة العليا
تجنب الحملات للقيام بعمل مثالي	الجودة لديها العديد من المستويات. استخدام الإحصاءات لقياس الأداء في جميع المجالات. ينتقد صفر عيوب.	صفر عيوب (Zero defects)	معيار الأداء/ الحافز
مدخل الإدارة العامة للجودة - خصوصاً العناصر "البشرية"	الحد من التقلبات خلال التحسين المستمر. وقف التفتيش الشامل	الوقاية وليس التفتيش	المدخل العام (General approach)
الخطوات العشر لتحسين الجودة	النقاط الأربع عشر للإدارة	الخطوات الأربع عشر لتحسين الجودة	البنية (Structure)
يوصي ب"التخطيط الاستراتيجي دورة الحياة" (Strategic Planning Life Cycle [SPLC]) لكنه يحذر من أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى النهج القائم جداً	يجب أن تستخدم الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة	يرفض مستويات مقبولة إحصائية للجودة	الضبط الإحصائي للعمليات (Statistical process control (SPC))
نحج فريق المشروع بالمشروع. تحديد الأهداف	المستمر للحد من التباين. إزالة الأهداف دون الأساليب	"العملية"، لا البرنامج. أهداف التحسين.	أساس التحسين
نحج فريق وحلقة الجودة	مشاركة الموظفون في عملية صنع القرار. كسر الحواجز بين الإدارات	فرق تحسين الجودة. مجالس الجودة.	فرق العمل (Teamwork)
الجودة ليست مجانية - هناك الأمثل	لا أمثل - التحسين المستمر	تكلفة عدم المطابقة. الجودة مجانية	تكاليف الجودة
مشاكل معقدة. اجراء مسوحات رسمية	التفتيش في وقت متأخر جداً - يسمح للعيوب لدخول النظام من خلال حد الجودة المقبول (Acceptance Quality Limit (AQLs)). الدليل الإحصائي ومخططات المراقبة المطلوبة	متطلبات الحالة. المورد هو امتداد للأعمال. معظم الاعطال بسبب المشتريين أنفسهم	المشتريات والبضائع المستلمة
نعم، ولكن مساعدة المورد على التحسين	لا - انتقاد معظم النظم	نعم والمشتريين. تدقيق الجودة علم الفائدة.	تصنيف البائع (Vendor rating)
لا - يمكن الإهمال لزيادة القدرة التنافسية	نعم		مصادر أحادية للإمداد (Single sources of supply)

8- عوامل الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

وفقاً لأبو شيخة (2010، ص. 592) "إن العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ماثلة في الآتي:

- 1- اشتداد حدة المنافسة في التجارة، وما يترتب عليها من إنتاج سلع أفضل وبأسعار أقل. كما أن إدراك المنظمة لإمكانية توجيه المستهلك إلى شراء سلع مماثلة قد جعلها تبتعد عن فكرة رفع الأسعار، وراحت بدلاً من ذلك تطبيق الجودة الشاملة حتى تستطيع إشباع حاجات المستهلك في مثل هذه السوق التنافسية.
- 2- كونية أو عالمية (Globalization) التنافس: فالمنتج الذي كانت تحتكر إنتاجه شركة دون أخرى، غدا الآن، وبسبب التكنولوجيا ورأس المال المتنقل، ينتج في أماكن مختلفة.
- 3- تنامي الاتجاه العام نحو الخصخصة (Privatization).
- 4- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً، مثل كوريا الجنوبية، وتايوان، والفلبين، وأندونيسيا، وغيرها.
- 5- العجز في الميزان التجاري (Trade Deficit) الأمريكي كان سبباً آخر من أسباب وضع استراتيجيات خاصة بتحسين الجودة".

ثالثاً: مبادئ ونماذج وممارسات إدارة الجودة الشاملة:

1- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

ذكر "والدمان" (Waldman, 1994) أن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- 1- التزام الإدارة العليا بوضع الجودة كأولوية قصوى.
- 2- تعريف واسع للجودة كالوفاء بتوقعات العملاء بأقل تكلفة، والتي تشمل جميع مراحل التصميم والإنتاج، وتسليم المنتج/الخدمة.
- 3- تأسيس ممارسات القيادة الموجهة نحو قيم إدارة الجودة الشاملة ورؤيتها.
- 4- تطوير ثقافة الجودة.
- 5- مشاركة وتمكين جميع أعضاء المنظمة في الجهود التعاونية لتحقيق تحسينات ذات جودة.
- 6- التوجه نحو الإدارة بالحقائق، بما في ذلك استخدام وافر للتقنيات العلمية وتقنيات حل المشاكل مثل التحكم في العمليات الإحصائية.

7- الالتزام المستمر لتحسين قدرات الموظفين وعمليات العمل من خلال التدريب والمقارنة المرجعية (benchmarking)، على التوالي.

8- محاولات للحصول على الموردين والعملاء الخارجيين للمشاركة في جهود إدارة الجودة الشاملة (Waldman, 1994, pp. 511-512).

وحسب الدليمي (2013، ص.94) "إن أهم العناصر التي تميز إدارة الجودة الشاملة، وتمثل أسس بناء هرم إدارة الجودة الشاملة (TQM Pyramid) وهي:

1- التزام الإدارة بالقيادة السليمة.

2- التركيز على المستفيد.

3- التركيز على الحقائق.

4- التحسينات المستمرة.

5- اشتراك كل الأشخاص".

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أكد كل من "ساشكين وكيسير" (Sashkin & Kiser, 1993) على "أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد

على نجاح إدارة الجودة الشاملة وتمثل فيما يلي:

- استخدام المعلومات من أجل التحسين الإداري والفني.

- تناسب حجم السلطة والمسئولية.

- تحفيز العاملين من أجل تحقيق نتائج مرضية.

- توفير جو مناسب للموظف يؤمن له حقوقه الوظيفية.

- خلق مناخ يتم فيه التعاون بدلاً من المنافسة في العمل.

- أن نجعل الوظيفة وسيلة توفر الاستقرار النفسي للموظف.

- العمل على توفير جو يسمح بالابتكار والتجديد.

- الاهتمام بالتدريب للعاملين وتقدير الجهود" (في: قنديل، 2010، ص. 150).

وحسب "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999, p. 309) مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي:

- التركيز على العملاء؛
- التحسين المستمر؛
- فرق العمل.

ووفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006) تعزز المبادئ الرئيسية التالية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي هي

مشتركة بين جميع مظاهرها، وهي:

- تبدأ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العليا.
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة اندماج (involvement) مجموع الموظفين.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على العملاء.
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة التخطيط الاستراتيجي.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على منهج النظم للإدارة.
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة التعليم المستمر والتدريب للموظفين.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على فرق العمل.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العملية (process).
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة طريقة إحصائية في التفكير واستخدام الأساليب الإحصائية.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على الوقاية بدلاً من الكشف.
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة علاقات الموردين ذات المنفعة المتبادلة.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء التي تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جودة تصميم المنتج والخدمة.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على تغيير الثقافة الجوهري.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على النهج الوقائي لصنع القرار.

- تتطلب إدارة الجودة الشاملة التقييم الذاتي باعتباره آلية مراقبة لتحديد النتائج.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على الاستجابة السريعة.

- توفر إدارة الجودة الشاملة التوحيد القياسي (standardisation).

- تركز إدارة الجودة الشاملة على تنمية الشراكة (Oschman et al., 2006, pp. 198-199).

كما أشار "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006) إلى أنه يجب أن ينظر إلى المبادئ المذكورة أعلاه بأنها "صفقة متكاملة" (package deal). للحصول على الإمكانيات الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، يجب على المؤسسات تنفيذ كل هذه المبادئ لإدارة الجودة الشاملة إلى أقصى حد ممكن. وتطبق هذه المبادئ، لا كسلسلة برامج مستقلة، بل كمجموعة متكاملة من الممارسات المنهجية، والمنظمة تهدف إلى خلق نظام فعال للإدارة. أي واحد منها، إذا أهمل أو ليس في مكانه، يمكن أن يعرض للخطر الجهد الإجمالي. تتطلب إدارة العملية التي تستند إلى هذه المبادئ الأساسية المتنوعة التي تشمل الأبعاد الإدارية، والتقنية والطبيعة البشرية، الاستثمار في تدريب وتعليم الأفراد، وتحول أنظمة الشركة والجهد البشري التفاعلي. إدارة الجودة الشاملة ليست للمتردد (faint-hearted)، ولكن لقادة المؤسسات الذين هم متحمسون لخلق التغييرات الضرورية، الذين يقبلون التحدي المتمثل في كونها مختلفة ولديها رؤية لما يمكن تحقيقه من خلال إدارة الجودة الشاملة (Oschman et al., 2006, p. 199).

كذلك أشار آل ثاني (2008) إلى أن المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي:

1- التركيز على العميل.

2- أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.

3- التحسين المستمر (آل ثاني، 2008، ص ص. 111-144).

وفي السياق ذاته، ذكر الطائي وعدادة (2008) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل

نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المنظمة ككل. وتمثل هذه المبادئ في الآتي:

1- توفر الرؤيا والالتزام لدى الإدارة العليا.

2- المنظور الاستراتيجي للجودة.

3- التركيز على العميل والانطلاق منه.

4- توطيد العلاقة مع الموردين (المجهزين).

- 5- تمكين العاملين.
- 6- التحسين المستمر.
- 7- المقارنة المرجعية.
- 8- المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها (الطائي وقداة، 2008، ص ص. 77-80).

كما أكد حامد (2009) أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- 1- التركيز على المستفيد.
 - 2- التركيز على العمليات.
 - 3- القيادة والإدارة.
 - 4- تمكين العاملين.
 - 5- التحسين والتطوير الشامل المستمر.
 - 6- الوقاية.
 - 7- الإدارة بالحقائق.
 - 8- النظام الكلي المتكامل.
 - 9- العلاقة مع الموردين (حامد، 2009، ص ص. 207-208).
- وحسب النعيمي وآخرون (2009، ص ص. 53-54) تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة "في:

- 1- المستهلك هو من يعرف الجودة ورضا الزبائن هو الأولوية.
- 2- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.
- 3- الجودة عبارة عن موضوع استراتيجي وتتطلب خطة إستراتيجية.
- 4- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المنظمة.
- 5- كل وظائف الشركة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 6- مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة.
- 7- حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية.

8- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر".

ووفقاً لـ "جونيجا وآخرون" (Juneja et al., 2011) المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي على النحو التالي:

التزام الإدارة

- خطط (Plan) (الدفع، والمباشرة)
- طبق (Do) (النشر، والدعم، والمشاركة)
- راجع (Check) (المراجعة)
- نفذ (Act) (الاعتراف، والتواصل، والمراجعة)

تمكين الموظف

- التدريب
- نظام الاقتراحات
- القياس والاعتراف
- فرق التميز

اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق (Fact Based Decision Making)

- الضبط الإحصائي للعمليات (statistical process control)
- تصميم التجارب (Design of Experiments [DOE])، أنماط الفشل وتحليل التأثيرات (Failure Mode and Effects Analysis [FMEA])
- الأدوات الإحصائية السبع (The 7 statistical tools)
- الخصائص الثمانية لفورد - الفريق الموجه نحو حل المشكلات (FORD 8D - Team Oriented Problem Solving [TOPS])

التحسين المستمر

- القياس المنتظم
- فرق التميز
- إدارة عملية متعددة الوظائف

- تحقيق وصيانة وتحسين المعايير

التركيز على العملاء

- الشراكة مع الموردين
- علاقة الخدمة مع العملاء الداخليين
- لا مساومة على حساب الجودة
- معايير يساهم بها العملاء (Juneja et al., 2011, p. 94).

كما أشار "جول وآخرون" (Gul et al., 2012) إلى أن ركائز وأسس إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- 1- التزام الإدارة التنفيذية بممارسة إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- استخدام الحاسوب في العمليات الإحصائية ومراقبة جودة البرمجيات والتكنولوجيا لتحسين الانحراف والاختلاف في المنتجات.
 - 3- التدريب في مجال الاختبارات الإحصائية المحوسبة وتطبيق لنموذج التحقق، واستخدام البيانات، والتحقق من وجود أخطاء في عملية التصنيع.
 - 4- اتخاذ القرار في قياس النتائج.
 - 5- التقييم الإجرائي المحوسب بطريقة سليمة لأداء الموظفين بشأن الانتاج.
 - 6- الدعم التنظيمي للموظفين للعمل في فرق.
 - 7- تمكين الموظف والاندماج في المهام.
 - 8- المسؤولية والمساءلة في الوظيفة.
 - 9- التحسين المستمر.
 - 10- التركيز على العملاء في تلبية المنتجات والخدمات والاحتفاظ بهم (Gul et al., 2012, pp. 19-20).
- وفي هذا الصدد، أشار مسعداوي (2013) إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن:

- التركيز على الزبون؛

- التركيز على العمليات والنتائج معاً؛

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛

- تدعيم الأفراد (مسعداوي، 2013، ص ص. 367-368).

ووفقاً لـ "بانكاج وآخرون" (Pankaj et al., 2013) تتمثل المبادئ الأساسية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

جدول رقم (4) مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب "بانكاج وآخرون" (Pankaj et al., 2013, p. 40)

الإدارة العليا	القوة الدافعة الرئيسية وراء إدارة الجودة الشاملة هي إدارة المستوى الأعلى وبالتالي لها مسؤولية خلق البيئة المناسبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
الاحتياجات التدريبية	قبل التنفيذ، ينبغي تدريب جميع الموظفين بشكل صحيح وبعد ذلك يجب أن تكون هناك دورات تدريبية منتظمة وكذلك عملية إصدار الشهادات.
توجيه العملاء	ينبغي إجراء المسوحات المناسبة جنباً إلى جنب مع منتديات التغذية الراجعة لجمع معلومات رضا العملاء والتغذية الراجعة.
إندماج الموظفين	يجب خلق البيئة حيث يعمل الموظفون بنشاط وجميع أولئك الذين ينشطون في عملهم يجب مكافئهم بشكل صحيح.
التقنيات والأدوات	ينبغي استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة.
ثقافة الشركات	ينبغي أن تكون الثقافة وفقاً لراحة الموظف لدرجة أنه يحقق مستويات أعلى من الجودة.
التحسينات المستمرة	ينبغي إجراء تحسينات بشكل مستمر.

من خلال استعراض ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه

الاستنتاجات أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: إلتزام الإدارة العليا؛ تمكين العاملين؛ تدريب العاملين؛ التركيز على العملاء؛

حل مشاكل الجودة من خلال التعاون ما بين الإدارة والموظفين؛ فرق العمل؛ التركيز على العمليات؛ التحسين المستمر.

3- متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

حسب عامر (1996، ص ص. 127-128) "يتطلب نظام الجودة الشاملة الوفاء بمجموعة من المتطلبات والاستعدادات

ومنها:

- جودة وصحة النظم الفرعية المكونة للنظام الرئيسي لمجتمع معين.

- الاعتقاد في التغيير الفعال، والأخذ بأسباب احداثه.

- التمسك بالمعايير الأخلاقية.

- الريادة، مع وجود رواد، وقادة تغيير.
- التعلم الإداري بكل صوره، ومدخله.
- توافر الامكانيات والموارد البشرية، والمادية، والمعنوية، وحسن إدارتها.
- الإبداع، والتطوير الجماعي.
- موضوعية تقييم الأداء من خلال معايير مقبولة ومرشدة.
- وضوح الرؤية.
- وجود أسس واضحة لاختيار خبراء التطوير التنظيمي من خارج المنظمة.
- دراسة الاعتبارات ذات الأثر على إنجاح النظام مثل، مستوى الصحة النفسية، ومستوى القدرات الابتكارية، والطموح المهني".

كما ذكرت حمدوي (2009، ص ص. 33-34) أن "هناك العديد من المتطلبات أوردها المعهد الفيديرالي لإدارة الجودة

الشاملة، تتمثل في الآتي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك بإعلانها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.
- التوجيه بالمستهلك وذلك بتحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وذلك يتطلب تقييم مستوى رضا العملاء، وتحديد وتحليل احتياجاتهم والتغيرات في هذه الاحتياجات وفي الأذواق.
- قياس وتسجيل أهداف الجودة والإنتاجية ووضع خطة للتحسين السنوي.
- استخدام خطة التحسين ونظام القياس في محاسبة المديرين والعاملين.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة.
- مراجعة الإنتاجية والجودة المحققة.
- التدريب على تحسين الإنتاجية والجودة.
- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية".

كذلك أشار الطاهر (2010) إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المتطلبات الأساسية التالية:

- 1- التغيير في رؤية الإدارة.
- 2- الانفتاح في عملية الاتصال.
- 3- مراعاة العوامل الإنسانية.
- 4- استخدام فرق العمل.
- 5- إدراك أنواع الجودة.
- 6- التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة (الطاهر، 2010، ص ص. 137-138).

وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- التغيير الفعال ووضوح الرؤية.
- إلتزام الإدارة العليا بدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- الإنفتاح في عملية الاتصال.
- توافر الموارد البشرية، والمادية، والمعنوية.
- إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من خلال تلبية حاجاتهم الحالية والمستقبلية.
- استخدام فرق العمل.
- الاعتماد على التدريب.
- تقييم الأداء بطرق موضوعية.
- الإبداع والتطوير.

4- نماذج إدارة الجودة الشاملة:

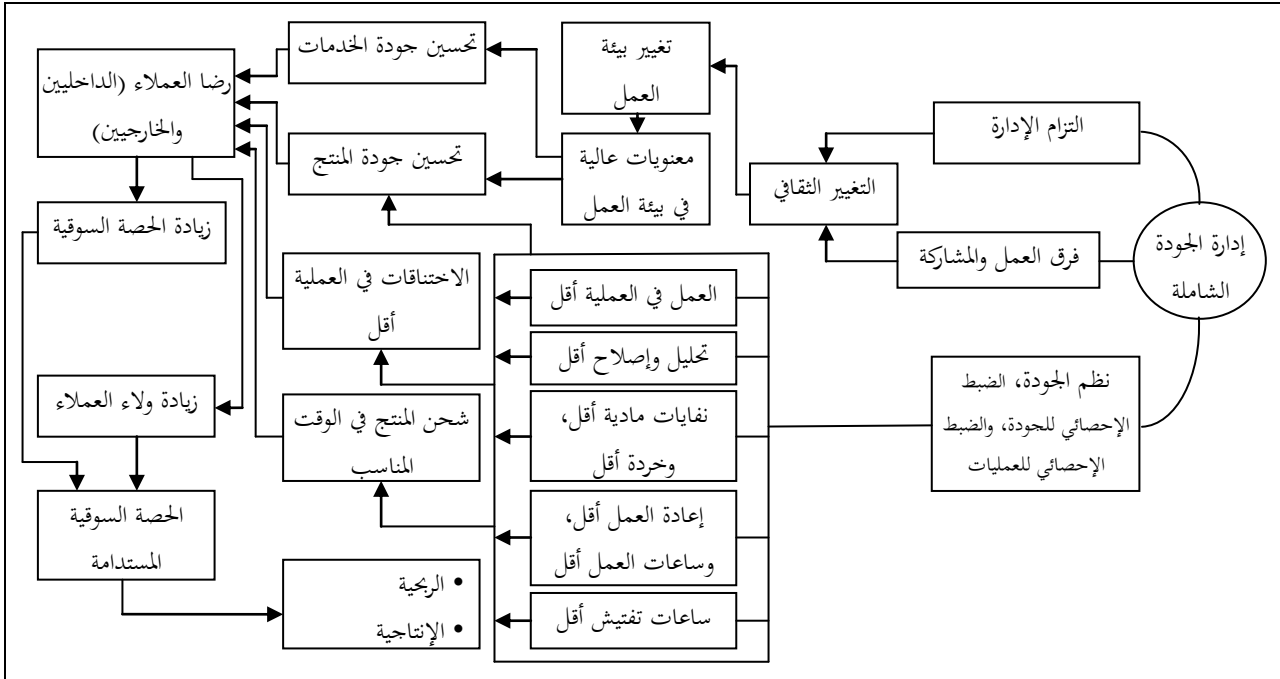
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي عرض لبعض النماذج:

1.4- نموذج "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994):

يقترح "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 21) إطاراً مفاهيمياً من أجل تنفيذ ناجح لإدارة الجودة

الشاملة. ويوضح الشكل (11) الروابط بين الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة. تعتمد إدارة الجودة الشاملة مدخلاً ذا ثلاثة محاور: التزام

الإدارة؛ فرق العمل والمشاركة، تساعد على إحداث التغيير الثقافي الناتج في بيئة العمل المحسنة التي تعزز معنويات العاملين. وهذه بدورها هي العناصر الأساسية لتحسين جودة الخدمات والمنتجات. تُنظَّم الجودة المتمثلة في "الضبط الإحصائي للجودة" (Statistical Quality Control [SQC]) و"الضبط الإحصائي للعمليات" (Statistical Process Control [SPC]) تقلل من تكاليف المخزون والجودة وتساهم في تحسين جودة المنتج والتسليم في الوقت المناسب. التحسينات في ثقافة العمل والاتصالات الداخلية وبالتالي تحسين رضا العملاء (الداخليين والخارجيين) هي أمور ضرورية لنمو السوق والربحية على المدى الطويل.



شكل رقم (11) يبين الربط بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية حسب "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 21)

2.4- نموذج "وانغ" (Wang, 1998):

أشار "وانغ" (Wang, 1998) إلى أنه لزيادة الإنتاجية، يجب على المنظمات إدارة المعلومات كإدارتها للمنتجات. شهد مجال جودة المعلومات (Information Quality [IQ]) تقدماً ملحوظاً خلال تاريخه القصير نسبياً. واليوم، انتقل الباحثون والممارسون على حد سواء إلى ما بعد إنشاء جودة المعلومات كميدان هام لحل المشاكل المتعلقة بجودة المعلومات (IQ) - المشاكل التي تتراوح بين تعريف جودة المعلومات (IQ)، والقياس، والتحليل، وتحسين الأدوات، والأساليب، والعمليات. ومع ذلك، لا يزال هناك افتقار إلى المنهجيات التي تستند إلى أسس نظرية لإدارة الجودة الشاملة للبيانات (Total Data Quality Management [TDQM]). وبناءً على الجهود البحثية المتراكمة، يقدم هذا النموذج هذه المنهجية لمعالجة هذه المشاكل. والغرض من منهجية إدارة الجودة الشاملة للبيانات (The TDQM methodology) هذه هو تقديم منتجات المعلومات (Information Products)

[IP] عالية الجودة إلى المستهلكين للمعلومات. وهو يهدف إلى تسهيل تنفيذ سياسة جودة البيانات الشاملة للمنظمة المعبر عنها رسمياً من قبل الإدارة العليا (Wang, 1998, p. 58).

ووفقاً لـ "وانغ" (Wang, 1998) يجب أن تكون المنهجيات المستحدثة لأي حقل قائمة على الانضباط والصرامة حتى يمكن اختبارها مرارا وتكرارا ويعمل بها من قبل الآخرين. وينبغي لهذه المنهجيات أيضا إدخال المفاهيم المطبقة التي التقت الأفكار ذات الصلة في البيئات التشغيلية المختلفة. تستند منهجية إدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM) المقترحة على البحوث المتراكمة والخبرات العملية الممتدة. لعرض المنهجية، يجب أولاً إدخال مفاهيم دائرة إدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM) ومنتجات المعلومات.

دائرة إدارة الجودة الشاملة للبيانات (The TDQM Cycle). تحديد (Defining)، وقياس (Measuring)، وتحليل (Analyzing)، وتحسين (Improving)، جودة المعلومات (IQ) المستمر الضروري لضمان منتجات المعلومات (IP) ذات جودة عالية. في أدبيات إدارة الجودة الشاملة، معتمد على نطاق واسع حلقة ديمينغ (Deming cycle) لتحسين الجودة وتتكون من: خطط (Plan)، واطبق (Do)، وراجع (Check)، ونفذ (Act). من خلال تكييف حلقة ديمينغ، تم تطوير دائرة إدارة الجودة الشاملة للبيانات (The TDQM cycle). يحدد تعريف عنصر دائرة إدارة الجودة الشاملة للبيانات أبعاد جودة المعلومات (IQ) الهامة ومتطلبات جودة المعلومات (IQ) المقابلة. ينتج عنصر القياس (measurement) مقاييس جودة المعلومات (IQ). يحدد عنصر التحليل (analysis) الأسباب الجذرية للمشاكل المتعلقة بجودة المعلومات (IQ) ويحسب آثار معلومات الجودة الرديئة. وأخيراً، يوفر عنصر التحسين (improvement) التقنيات لتحسين جودة المعلومات (IQ). فهي تطبق على طول أبعاد جودة المعلومات (IQ) وفقاً للشروط المحددة من قبل المستهلك (Wang, 1998, p. 60).

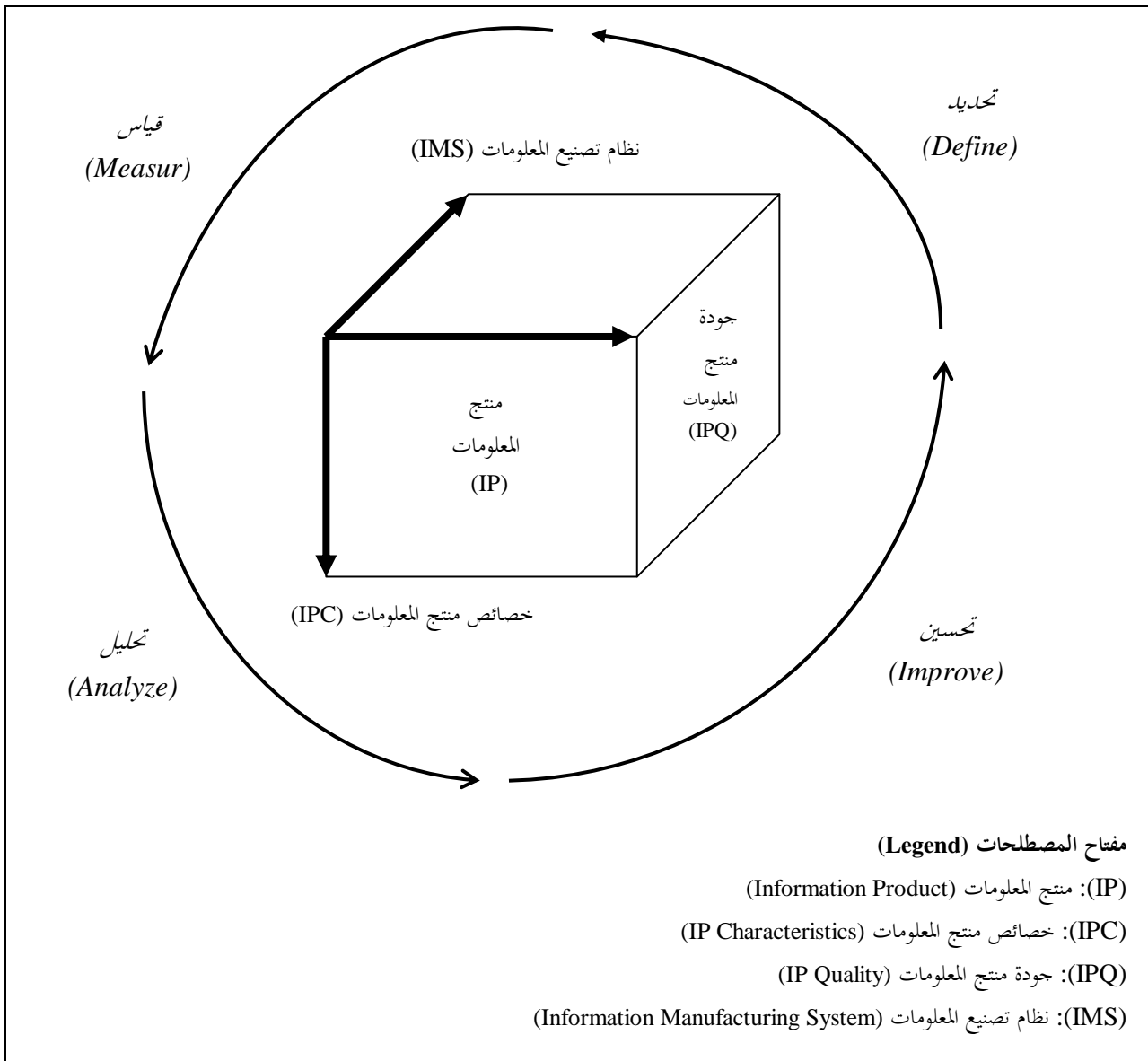
جدول رقم (5) فئات جودة المعلومات وأبعادها (Wang, 1998, p. 60)

أبعاد جودة المعلومات (IQ Dimensions)	فئة جودة المعلومات (IQ Category)
الدقة، والموضوعية، والمصادقية، والسمعة	جودة المعلومات الجوهرية (Intrinsic IQ)
الوصول، والأمان	إمكانية الوصول لجودة المعلومات (Accessibility IQ)
الملاءمة، والقيمة المضافة، والاستمرارية، والاكتمال، وكمية البيانات	جودة المعلومات السياقية (Contextual IQ)
القدرة على التفسير، وسهولة الفهم، والتمثيل الموجز، والتمثيل المستمر	جودة المعلومات التمثيلية (Representational IQ)

كما أشار "وانغ" (Wang, 1998) إلى أنه لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة للبيانات (The TDQM methodology)، يجب على المنظمة أن: (1) تحدد بوضوح منتجات المعلومات (IP) من حيث الأعمال؛ (2) إنشاء فريق منتجات المعلومات (IP) يتكون من أحد كبار المسؤولين التنفيذيين كمتحمس لإدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM)، ومهندس منتجات المعلومات (IP) الذي هو على دراية بمنهجية إدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM)، والأعضاء الذين هم موردي المعلومات، والمصنعين، والمستهلكين، ومدراء منتجات المعلومات (IP)؛ (3) تعليم تقييم جودة المعلومات (IQ) ومهارات إدارة جودة المعلومات (IQ) لجميع دوائر منتجات المعلومات (IP)؛ (4) إضفاء الطابع المؤسسي للتحسين المستمر لمنتجات المعلومات (IP).

ويرد في الشكل (12) رسم تخطيطي لمنهجية إدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM). يتم تنفيذ المهام المتضمنة في هذه المنهجية بطريقة متكررة. على سبيل المثال، منتجات المعلومات (IP) التي وضعت في الماضي قد لا تناسب الأعمال في الوقت الحالي التي تحتاج لخدمات العملاء خاصة في أحد البنوك الاستثمارية. يجب أن يتم تحديد ذلك في مرحلة التحديد إذا اشترك ممثلو العميل الخاص. إذالم يكن كذلك، سيكون من مسؤولية فريق منتجات المعلومات (IP) ضمان تلبية هذه الحاجة في مرحلة لاحقة؛ وإلا لن يكون لائقاً لمنتجات المعلومات (IP) هذه للاستخدام من قبل ممثلي العميل الخاص (Wang, 1998, p. 61).

عند تطبيق هذه المنهجية لإدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM)، يجب أولاً تحديد خصائص منتجات المعلومات (IP)، وتقييم متطلبات جودة المعلومات لمنتجات المعلومات (IP)، وتحديد نظام تصنيع المعلومات لمنتجات المعلومات (IP). يمكن أن تكون هذه المهام صعبة للمنظمات التي ليست على دراية بهذه المنهجية. ومع ذلك، تبين التجربة، أنه بعد أن تم تنفيذ هذه المهام مرة واحدة، وفهم المفاهيم والآليات الأساسية، يصبح من السهل نسبياً تكرار العمل لمنتجات معلومات (IP) أخرى. يتم إنجاز هذه المهام مرة واحدة، وغيرها من الأعمال - القياس، والتحليل، والتحسين - تستتبعها (Wang, 1998, p. 61).



شكل رقم (12) يبين رسم تخطيطي لمنهجية إدارة الجودة الشاملة للبيانات (TDQM) حسب "وانغ" (Wang, 1998, p. 60)

3.4- نموذج "متري" (Metri, 2006):

يقدم نموذج "متري" (Metri, 2006, p. 35) معلومات أساسية عن إدارة الجودة الشاملة، ويعالج ضرورات استخدام هذه

الاستراتيجية في منظمات النقل. ويدرس هذا النموذج "الجودة الشاملة في النقل" (Total Quality Transportation [TQT])

وتنفيذ نقاط ديمينج الأربعة عشر (Deming's 14 points).

1.3.4- الجودة الشاملة في النقل (TQT):

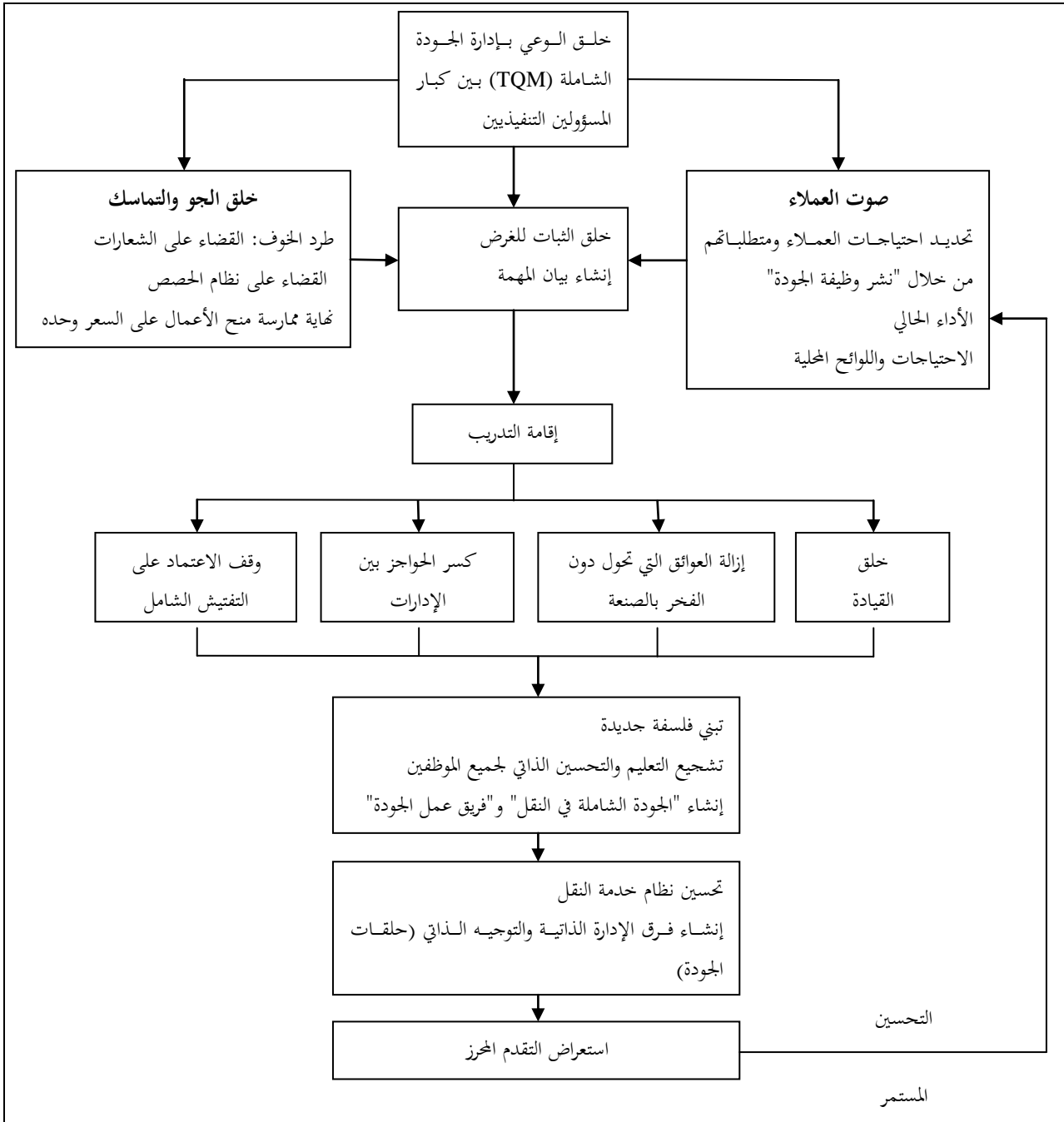
وفقاً لـ "ميتري" (Metri, 2006) يستخدم مصطلح الجودة الشاملة في النقل (TQT) بدلاً من إدارة الجودة الشاملة لتحويل الانتباه بعيداً عن الأفكار المسبقة من إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الالتزام بتوفير جودة خدمة النقل، وتعزيز مهارات التعلم، وتشجيع الاعتراز بجهود العمال لتقديم الخدمة. تتيح الجودة الشاملة في النقل (TQT) للمستخدمين الاشتراك في فلسفة خدمة النقل الموجهة لصالح العملاء الخاصة بتحسين المستمر الذي ينطوي على:

- الالتزام بتلبية أو تجاوز متطلبات العملاء،
- مشاركة كتلة رئيسية من المستخدمين،
- استخدام الأدوات الإحصائية للتحليل،
- المراجعة المستمرة للعمليات،
- ممارسة قيادة قوية للجودة،
- توفير برامج التدريب وإعادة التدريب،
- تحسين السلامة،
- تحليل الأداء الحالي،
- نظام النقل الأخضر، و
- تلبية الاحتياجات واللوائح المحلية (Metri, 2006, p. 37).

2.3.4- مدخل "ديمينغ" للجودة الشاملة في النقل:

حسب "ميتري" (Metri, 2006) يستخدم مدخل ديمينغ لإدارة الجودة الشاملة (Deming's approach to TQM) عملية 14 نقطة لخلق بيئة تنظيمية حيث ستكون الأساليب الإحصائية فعالة. وترمي النقاط الأربعة عشر إلى خلق التزام الإدارة القوي بجودة، وتصميم العمليات، والضبط من خلال الأدوات الإحصائية، والبحث المتواصل عن مشاكل الجودة وتصحيحها، وسياسة الشراء التي تشدد على الجودة بدلاً من التكلفة. علاوة على ذلك، تم تصميم هذا النموذج لإزالة جميع الحواجز التي تحول دون مشاركة الموظفين وفرق العمل. وهو يشدد على التواصل الفعال بين المشرفين والموظفين، والقضاء على الأهداف الرقمية ونظام الحصص للموظفين، والتدريب والتعليم على مستوى الشركة. ويتناول هذا النموذج أيضاً أهمية تصميم المنتجات ونظم معلومات الجودة. يرد

أدناه وصف لنقاط ديمينج الأربعة عشر للجودة الشاملة في النقل (Metri, 2006, p. 37). ويرد في الشكل (13) تمثيل رسومي للنموذج المقترح.



شكل رقم (13) يبين نموذج مقترح لتنفيذ "الجودة الشاملة في النقل" حسب "مترى" (Metri, 2006, p. 38)

وأشار "مترى" (Metri, 2006) من خلال نموده أن نقاط ديمينج الأربعة عشر (Deming's 14 points) للجودة

الشاملة في النقل (TQM) تتمثل في:

1- خلق الثبات للغرض.

- 2- تبني فلسفة جديدة.
- 3- وقف الاعتماد على التفتيش الشامل.
- 4- إنهاء ممارسة منح الأعمال على السعر وحده.
- 5- تحسين نظام خدمة النقل.
- 6- إقامة التدريب.
- 7- خلق القيادة.
- 8- طرد الخوف.
- 9- كسر الحواجز بين الإدارات.
- 10- القضاء على الشعارات، والنصائح، والأهداف للقوى العاملة.
- 11- إلغاء الحصص العددية.
- 12- إزالة العوائق التي تحول دون الفخر بالصنعة.
- 13- تشجيع التعليم والتحسين الذاتي لجميع الموظفين.
- 14- اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز التحول (Metri, 2006, pp. 38-43).

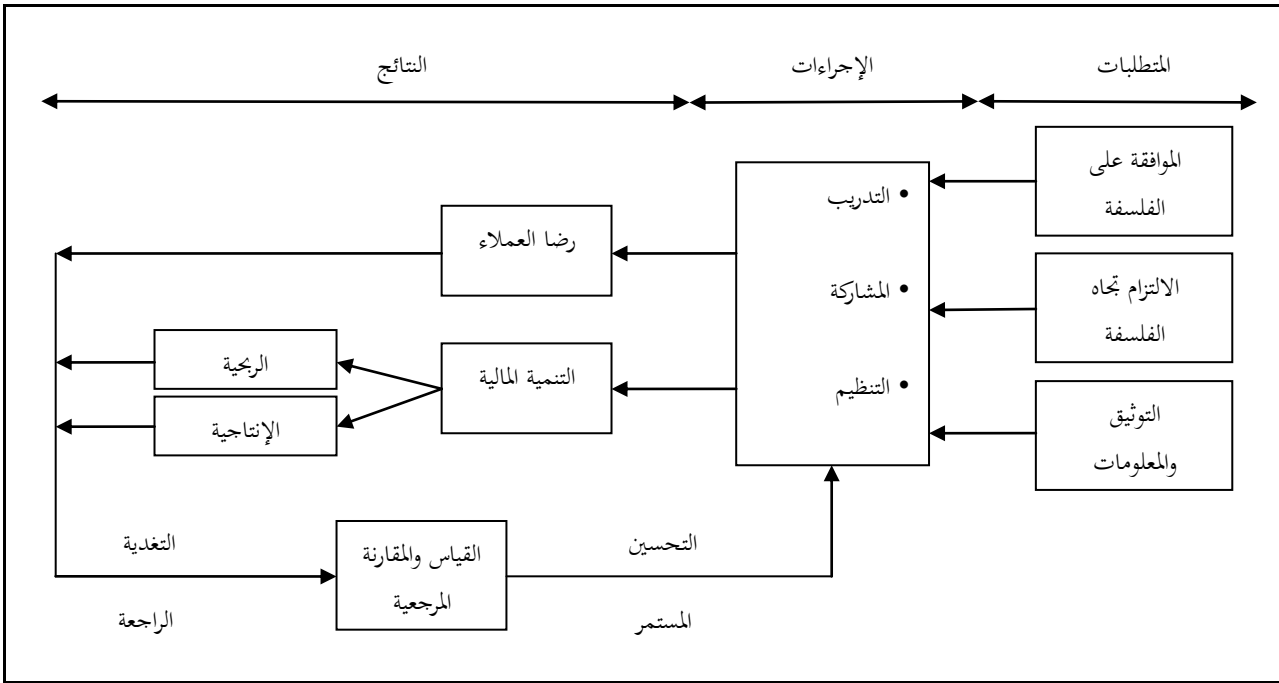
4.4- نموذج "الشوبكي وآخرون" (Al-Shobaki et al., 2010):

- يبين نموذج "الشوبكي وآخرون" (Al-Shobaki et al., 2010) التفاعل بين عناصر إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التحسين المستمر في الإنتاج والتشغيل للمنظمة، وبالتالي تحقيق رضا العملاء. ويتكون هيكل النموذج من ثلاثة عناصر:
- 1- **المتطلبات:** هي المتطلبات الأساسية والبنات الأساسية للتنفيذ الأولي لإدارة الجودة الشاملة. وهي: الموافقة على الفلسفة، والالتزام تجاه الفلسفة وتوافر المعلومات الأساسية اللازمة لتنفيذ وقياس الأداء.
 - 2- **الإجراءات:** هي الأنشطة اللازمة لتنفيذ الفلسفة في المنظمة. وهذه تشمل: تدريب العاملين في جوانب إدارة الجودة الشاملة ومعنى الفلسفة، والمشاركة وإشراك الإدارة العليا في مرحلة التنفيذ والتغيير التنظيمي الهيكلي اللازم للتنفيذ من حيث المسؤوليات والإدارات والمستويات الإدارية.

3- النتائج: هي النتائج من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المالية، والتي تشمل رضا العملاء والتنمية المالية. وقد استخدمت اثنين من مؤشرات التنمية المالية هما:

- **الربحية:** أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً، أو هي درجة نجاح المنظمة في توزيع الموارد المتاحة من أجل تحقيق أعلى الأرباح من استثماراتها، ويمكن قياسها كمياً بواسطة: الربحية = صافي الدخل بعد الضريبة / إجمالي الأصول.
- **الإنتاجية:** أنها كمية الموارد اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من إجمالي الإنتاج، والتي تقاس كمياً عن طريق: الإنتاجية = مجموع الودائع في نهاية العام / إجمالي عدد الموظفين.

جزءاً لا يتجزأ من هذا النموذج هو مفهوم التحسين المستمر. وذلك لأن البنوك التي تنوي تطبيق النموذج سوف يكون لقياس أدائها، وذلك لمقارنة أداء المنافس. هذا سوف يسمح للبنوك للحصول على تغذية راجعة عن مستوى التحسن المطلوب وما يجب القيام به لتحقيق نتائج أفضل (Al-Shobaki et al., 2010, pp. 305-306). ويمكن رؤية هذا النموذج في الشكل (14).

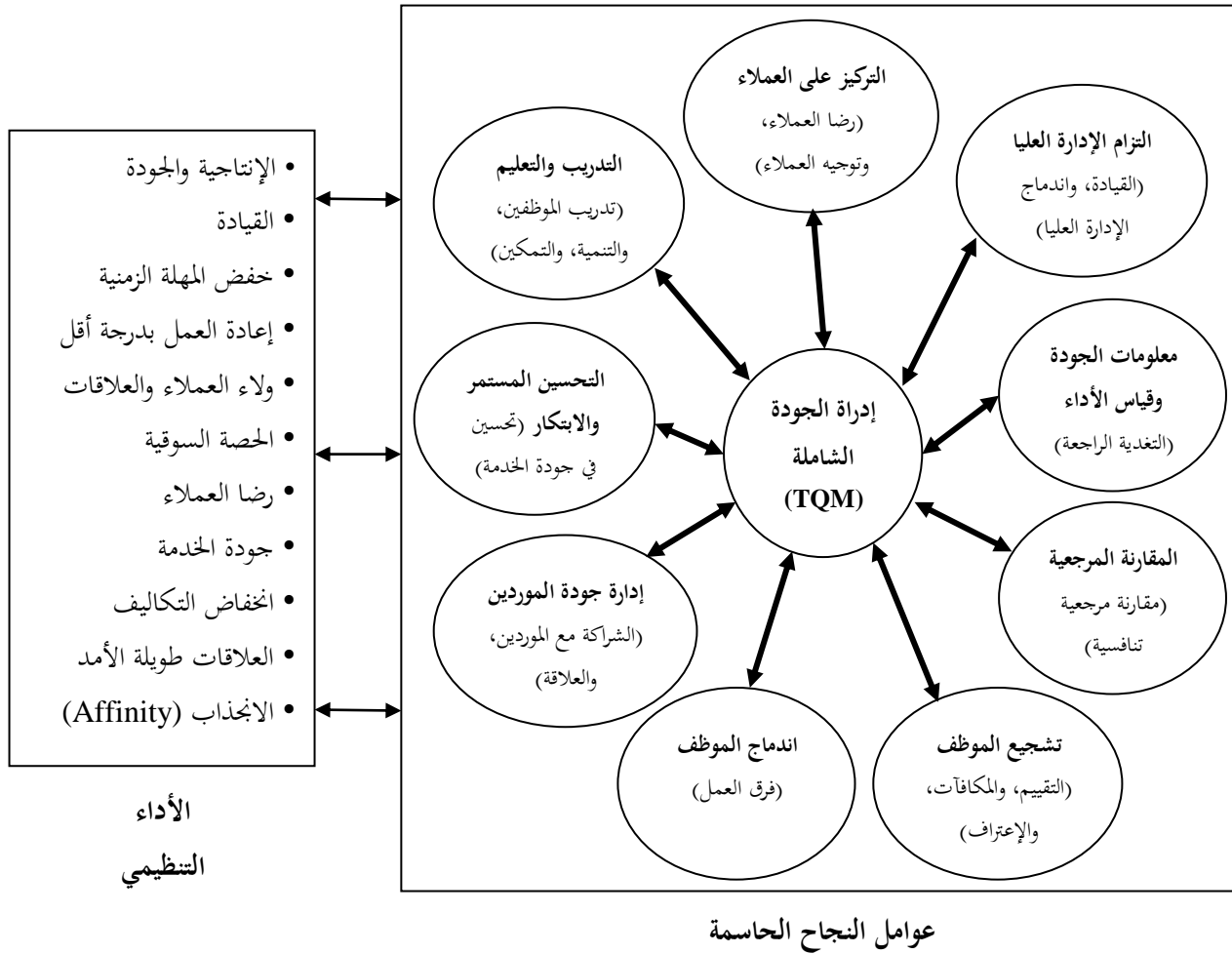


شكل رقم (14) يبين نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح حسب "الشوبكي وآخرون" (Al-Shobaki et al., 2010, p. 306)

5.4- نموذج "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010):

اقترح "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010, p. 369)، نموذجاً للمنظمات الخدمية. ويظهر هذا النموذج في الشكل (15). ويبين النموذج أن أبعاد/عوامل الجودة هذه سوف تعزز الأداء التنظيمي في شكل تحسين الإنتاجية، والجودة، والتسليم

في الوقت المحدد، وإعادة العمل بدرجة أقل، ورضا العملاء، وزيادة حصتها في السوق، وزيادة ولاء العملاء والعلاقات، وقبل كل شيء، جودة الخدمة. والنموذج المقترح سوف يعمل وينتج النتائج المرجوة في ظل الافتراض بأن تحقيق عوامل النجاح الحاسمة هذه يُسر في جميع أنحاء محيط المنظمة وبدعم من كل عضو من أعضاء المنظمة يملك موقف ثقافة الجودة والتفكير في التحسين المستمر والابتكار.



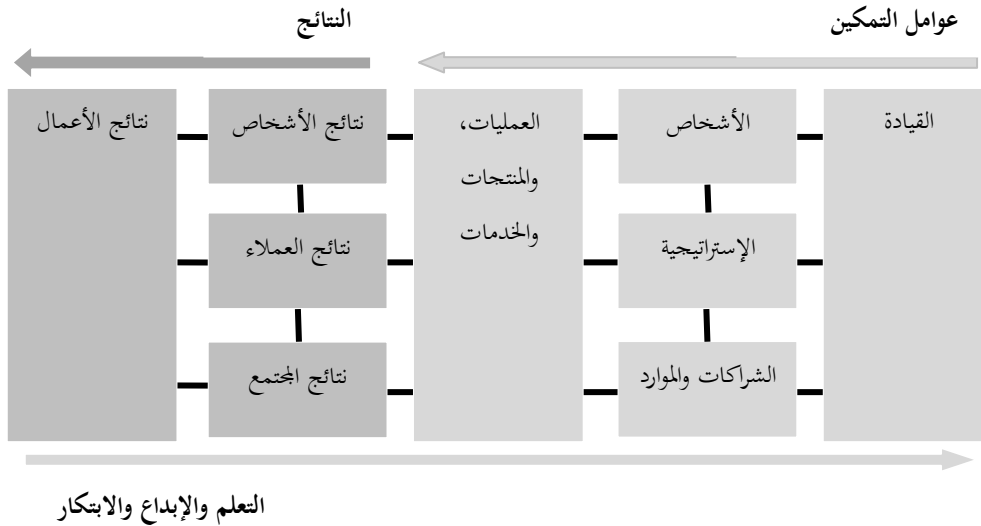
شكل رقم (15) يبين نموذج مقترح لعوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية حسب "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010, p. 370)

6.4- نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) (EFQM), 2012:

يشير "سانتوس فيجاندي وألفاريز غونزاليس" (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007) إلى أن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة قُدّم في بداية عام 1992 كإطار لتقييم المنظمات للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة. هو

الآن الإطار التنظيمي الأكثر استخداماً في أوروبا، وأصبح الأساس لمعظم "جوائز الجودة" الوطنية والإقليمية. نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو إطار غير إلزامي يستند على تسعة معايير كما هو مبين في الشكل (16). هناك خمسة منها "عوامل التمكين" (القيادة، والأشخاص، والسياسة الاستراتيجية، الشراكة والموارد، والعمليات)، وأربعة من "النتائج" (نتائج الأشخاص، ونتائج العملاء، والتأثير على نتائج المجتمع، ونتائج الأعمال). تغطي معايير "عوامل التمكين" ما تفعله المنظمة. "النتائج" ناجمة عن "عوامل التمكين"، ويتم تحسين عناصر "عوامل التمكين" باستخدام التغذية المرتدة من "النتائج". ويستند هذا النموذج، الذي يعترف بأن هناك العديد من الطرق لتحقيق التميز المستدام في جميع جوانب الأداء، إلى الفرضية القائلة بأنه: يتم تحقيق نتائج ممتازة فيما يتعلق بالأداء والعملاء والأشخاص والمجتمع من خلال القيادة المحركة للسياسة والاستراتيجية التي يتم إيصالها من خلال الأشخاص، والشراكات والموارد، والعمليات (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007, p. 23).

يتيح نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للأشخاص فهم علاقات السبب والنتيجة بين ما تفعله منظماتهم، وعوامل التمكين، والنتائج التي تحققها (EFQM, 2012, p. 4).



شكل رقم (16) يبين نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2012, p. 4)

حسب "المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" (EFQM, 2012) تحتاج المنظمة لتحقيق النجاح المستمر، قيادة قوية وتوجيه استراتيجي واضح. فهي بحاجة إلى تطوير وتحسين أفرادها، والشراكات والعمليات لتقديم المنتجات والخدمات التي تحقق قيمة مضافة لعملائها. إذا تم تطبيق الأساليب الصحيحة على نحو فعال، فسوف تتحقق نتائج المستفيدين المتوقعة.

1- معيار التمكين: هناك خمسة عوامل تمكين، في الصورة على الجانب الأيمن من النموذج. هذه هي الأمور التي تحتاج المنظمة إلى القيام بها لوضع وتنفيذ استراتيجيتها.

1.1- القيادة: لدى المنظمات الممتازة القادة الذين يرسمون المستقبل ويجعلونه يتحقق، فهم يعملون كنماذج تحتذى للقيم والأخلاق والثقة الملهمة في جميع الأوقات. فهم يمتازون بالمرونة التي تمكن المنظمة من التوقع والاستجابة في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر للمنظمة.

2.1- الإستراتيجية: تنفذ المنظمات الممتازة مهمتها ورؤيتها من خلال تطوير ونشر استراتيجية تركز على المستفيد. يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتحقيق هذه الاستراتيجية.

3.1- الأشخاص: تقدر المنظمات الممتازة أفرادها وتخلق ثقافة تتيح تحقيق المنفعة المتبادلة من تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية. وتطور قدرات أفرادها وتعزز العدالة والمساواة. وتوفر الرعاية والتواصل، والمكافأة والاعتراف، على نحو يحفز الأشخاص، ويبني الالتزام ويمكّنهم من استخدام المهارات والمعرفة لصالح المنظمة.

4.1- الشراكات والموارد: تقوم المنظمات الممتازة بالتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية، والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات.

5.1- العمليات، والمنتجات والخدمات: تقوم المنظمات الممتازة بتصميم، وإدارة وتحسين العمليات لتوليد القيمة المتزايدة للعملاء والمستفيدين الآخرين.

2- معيار النتائج: هناك أربعة مجالات نتائج، التي تظهر على الجانب الأيسر من النموذج. هذه هي نتائج تحقيق المنظمة، وذلك تمثيلاً مع الأهداف الاستراتيجية. في جميع مجالات نتائج الأربعة، نجد أن المنظمات الممتازة تقوم ب:

- وضع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج ذات الصلة لتحديد نجاح نشر استراتيجيتها، بناءً على احتياجات وتوقعات مجموعات المستفيدين المعنيين.
- وضع أهداف واضحة من أجل تحقيق النتائج الرئيسية، استناداً إلى احتياجات وتوقعات المستفيدين التجارية، وذلك تمثيلاً مع استراتيجيتها المختارة.
- تجزئة النتائج لفهم أداء مناطق معينة من المنظمة وخبرة، واحتياجات وتوقعات المستفيدين.
- إظهار نتائج الأعمال الجيدة الإيجابية أو الثابتة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.

■ فهم واضح للأسباب الكامنة ودوافع الاتجاهاات الملحوظة وأثر هذه النتائج سيكون على غيرها من مؤشرات الأداء والنتائج ذات الصلة.

■ أن الثقة في الأداء والنتائج في المستقبل على أساس فهمها لعلاقات السبب والنتيجة المحددة.

■ فهم كيفية مقارنة نتائجها الرئيسية للمنظمات المماثلة، واستخدام هذه البيانات، عند الاقتضاء، لتحديد الأهداف.

1.2- نتائج العملاء: تقوم المنظمات الممتازة بتحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلي أو تتجاوز احتياجات وتطلعات عملائها.

2.2- نتائج الأشخاص: تقوم المنظمات الممتازة بتحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلي أو تتجاوز احتياجات وتطلعات أفرادها.

3.2- نتائج المجتمع: تقوم المنظمات الممتازة بتحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المستفيدين

داخل المجتمع.

4.2- نتائج الأعمال: تقوم المنظمات الممتازة بتحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المستفيدين

التجارية (EFQM, 2012, pp. 4-5).

7.4- نموذج "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013):

وفقاً لـ "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013, p. 58) ملء الفجوة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين إدارة

الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM [ST]) وإدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM [HT])، قد تم تصميم دراسة ميدانية

لكشف الفجوة عن طريق اختبار العلاقة بين البعدين الرئيسيين لإدارة الجودة الشاملة (إدارة الجودة الشاملة المعنوية، وإدارة الجودة

الشاملة المادية). ولتوجيه اتجاه تحليل واختبار فروض الدراسة، تم اقتراح إطار نظري (theoretical framework) متعدد الأبعاد.

وقد بنيت هذه الدراسة على أساس ما يلي:

● عناصر إدارة الجودة الشاملة المعنوية (ST) لها دور مباشر في الاستفادة من عناصر إدارة الجودة الشاملة المادية (HT) داخل

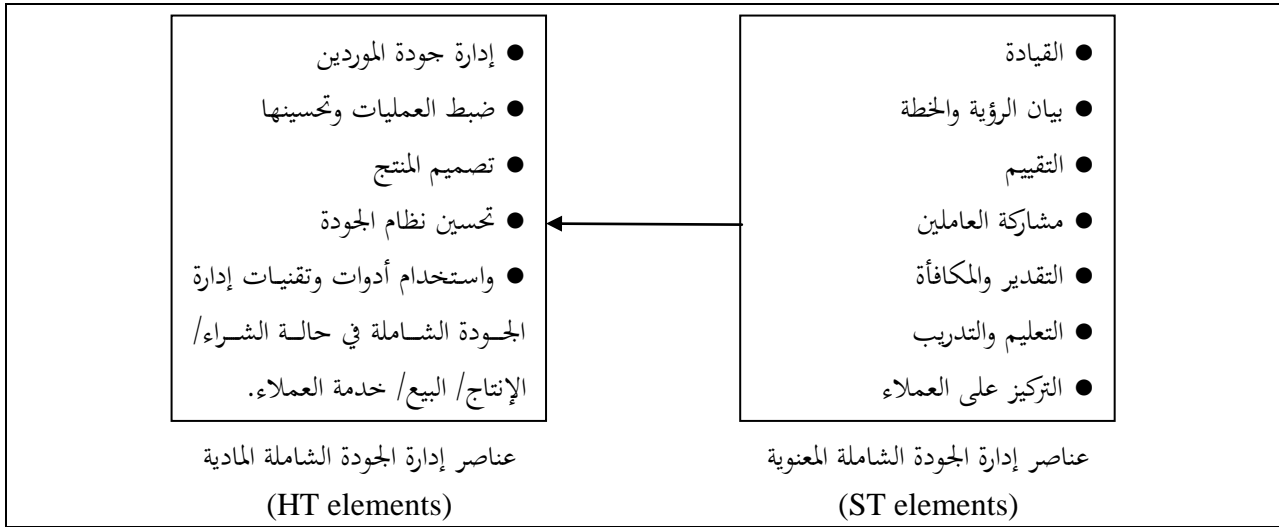
المنظمات؛ و

● المنظمات الناجحة هي تلك التي تطبق مجموعة من السياسات لإدارة الجودة الشاملة المعنوية (ST) وإدارة الجودة الشاملة

المادية (HT) للاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة.

ومن هنا، يتضح الإطار النظري (theoretical framework) المقترح لدراسة "الخليلي وصبري" (Al-Khalili &

Subari, 2013) في الشكل التالي:



شكل رقم (17) يبين عرض تخطيطي للإطار النظري لفهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية حسب "الخليلي وصبري"

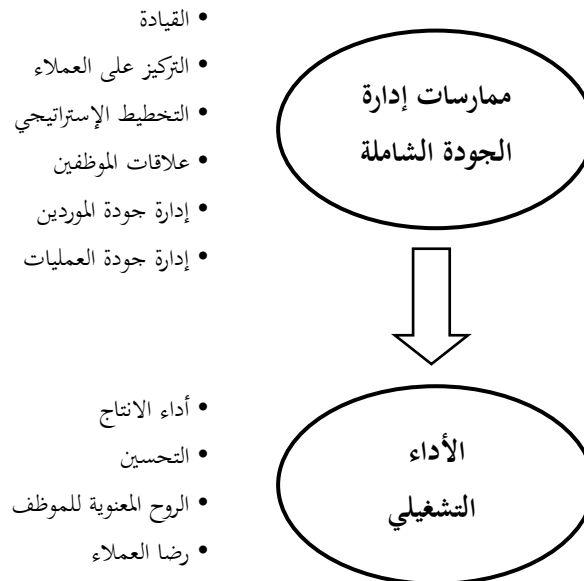
(Al-Khalili & Subari, 2013, p. 58)

8.4- نموذج "العامري وآخرون" (Alamri et al., 2014):

ذكرت "العامري وآخرون" (Alamri et al., 2014, p. 31) أنه من أجل دراسة العلاقة بين ست ممارسات لإدارة الجودة

الشاملة والأداء التشغيلي في واحدة من أكبر شركات الاتصالات السعودية، تم تطوير نموذج نظري لإدارة الجودة الشاملة. يوضح

الشكل التالي الممارسة الست لإدارة الجودة الشاملة في الجزء العلوي والأداء التشغيلي في الجزء السفلي، والعلاقة بينهما:



شكل رقم (18) يبين إطار عمل لنموذج إدارة الجودة الشاملة حسب "العامري وآخرون" (Alamri et al., 2014, p. 31)

9.4- نموذج "أوكلاند" (Oakland, 2014): "العناصر الأربعة" (four Ps) و"العناصر الثلاثة" (three Cs) لإدارة

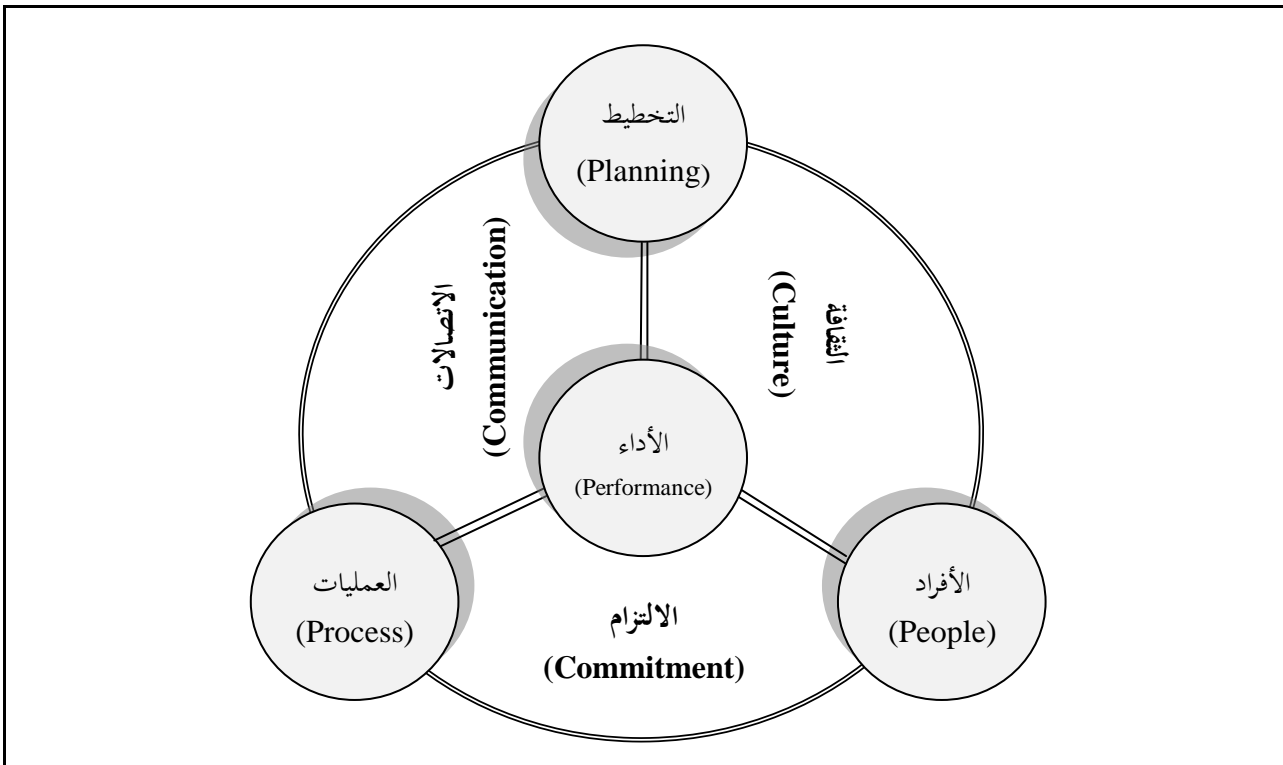
الجودة الشاملة - نموذج لإدارة الجودة الشاملة

وفقاً لـ "أوكلاند" (Oakland, 2014) إن العمليات هي المفتاح لتوفير جودة المنتجات والخدمات للعملاء. ويتضح من الشكل (19) أن العمليات هي حلقة وصل رئيسية بين العوامل المساعدة للتخطيط (سياسة القيادة المحركة والاستراتيجية، والشراكات والموارد)، من خلال الأفراد إلى أداء الأفراد، والمجتمع، والعملاء والنتائج الرئيسية.

هذه "العناصر الأربعة" (four Ps) تشكل الأساس لنموذج بسيط لإدارة الجودة الشاملة، وتوفير "ضروريات الإدارة المادية" (hard management necessities) لتأخذ المنظمات بنجاح في القرن الحادي والعشرين.

من خلال أطر العمل (frameworks) السابقة لإدارة الجودة الشاملة، يجب ألا نقلل من أهمية "العناصر الثلاثة" (three Cs) - الثقافة والاتصالات والالتزام. فنموذج إدارة الجودة الشاملة يكتمل عندما يتم دمج هذه "النتائج المعنوية" (soft outcomes) في إطار عمل "العناصر الأربعة" (four Ps) لتحريك المنظمات بنجاح إلى الأمام (الشكل 19).

يستند هذا النموذج لإدارة الجودة الشاملة، إلى العمل المكثف الذي أُنجز خلال القرن الماضي، ويوفر إطاراً بسيطاً للحصول على أداء ممتاز، الذي يغطي كافة زوايا وجوانب المنظمة وعملياتها.



شكل رقم (19) يبين إطار عمل إدارة الجودة الشاملة حسب "أوكلاند" (Oakland, 2014, p. 28)

يتحقق الأداء باستخدام مدخل التميز في الأعمال، والتخطيط لإدماج الأفراد في تحسين العمليات. وهذا يجب أن يشمل:

- التخطيط - وضع ونشر السياسات والاستراتيجيات؛ إقامة الشراكات المناسبة والموارد؛ والتصميم في الجودة.
- الأداء - وضع إطار عمل لقياس الأداء - "بطاقة الأداء المتوازن" (balanced scorecard) للمنظمة. إنجاز التقييم الذاتي، وعمليات التدقيق (audits) والمراجعات والمقارنة المرجعية (benchmarking).
- العمليات - فهم، وإدارة، وتصميم وإعادة تصميم؛ نظم إدارة الجودة؛ التحسين المستمر.
- الأفراد - إدارة الموارد البشرية؛ تغيير الثقافة؛ فرق العمل؛ الاتصالات؛ الابتكار والتعلم - (Oakland, 2014, pp. 27-28).

10.4 - إطار عمل بالدريج للتميز 2015-2016 (Baldrige Excellence Framework 2015-2016):

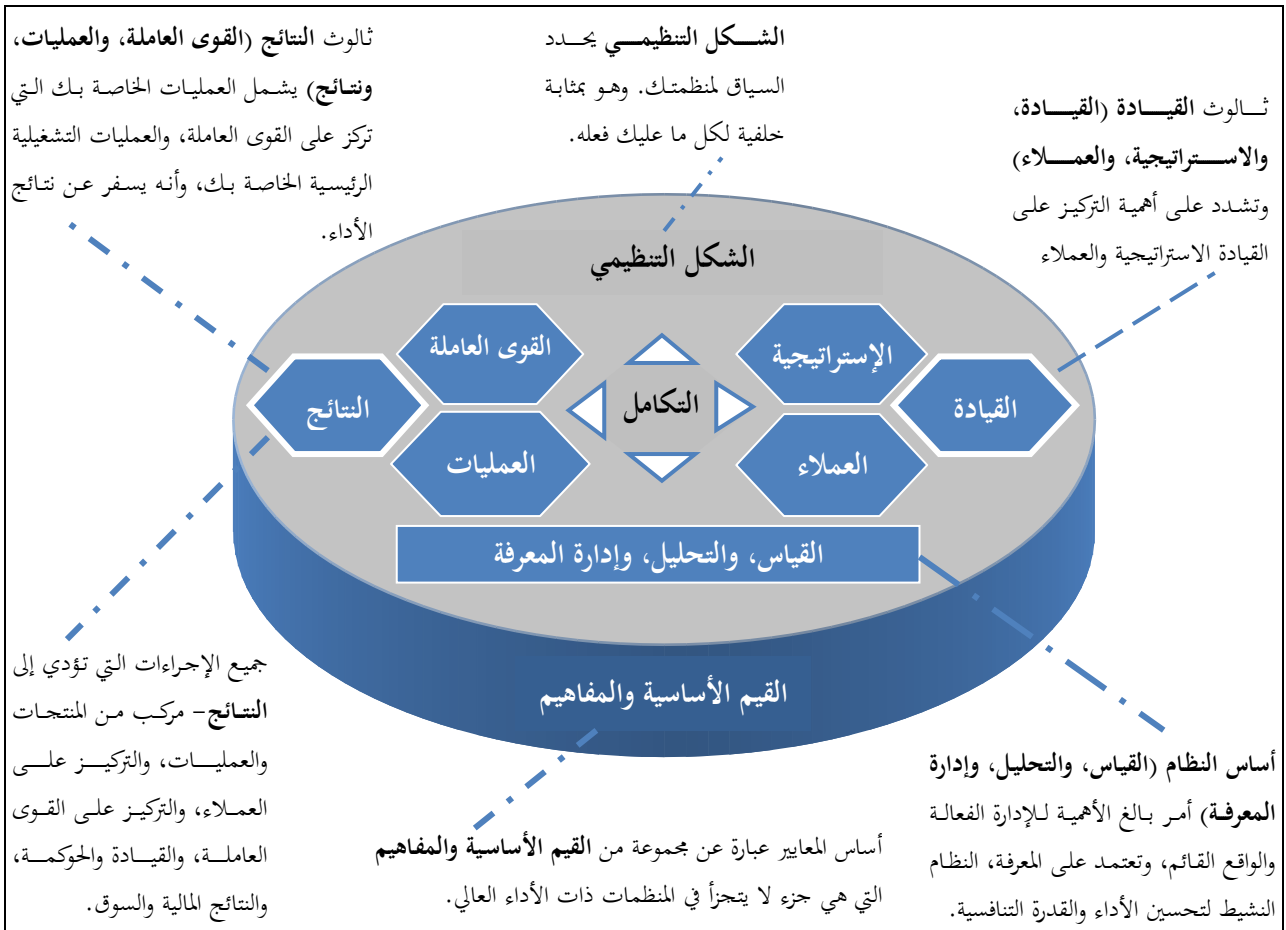
حسب "برنامج بالدريج لتمييز الأداء" (Baldrige Performance Excellence Program, 2015) الغرض من إطار العمل بالدريج هو ببساطة لمساعدة مؤسستك - بغض النظر عن حجمها، والقطاع، أو الصناعة - الإجابة على ثلاثة أسئلة: هل مؤسستك تفعل وكذلك ما في وسعها؟ كيف علمت بذلك؟ ماذا وكيف ينبغي تحسين مؤسستك أو التغيير؟ من خلال تحدي نفسك مع الأسئلة التي تشكل معايير التميز في الأداء، يمكنك استكشاف الكيفية التي يتم إنجاز ما هو مهم لمؤسستك. وتمثل الأسئلة (مقسمة إلى ست فئات من العمليات المترابطة وفتحة النتائج) سبعة من الجوانب الحاسمة لإدارتها وأدائها كمنظمة:

1. القيادة.
2. الاستراتيجية.
3. العملاء.
4. القياس والتحليل وإدارة المعرفة.
5. القوى العاملة.
6. العمليات.
7. النتائج.

أ- نظرة عامة لمعايير التميز في الأداء: من منظور النظم (Criteria for Performance Excellence

Overview: A Systems Perspective)

- يتكون نظام الأداء من الفئات الست في وسط هذا الشكل. هذه الفئات تحدد العمليات والنتائج التي تحققها.
- يتطلب التميز في الأداء قيادة قوية ويتجلى من خلال نتائج متميزة. ويسلط الضوء على تلك الفئات في الشكل.
- تدل كلمة "التكامل" في مركز الشكل على أن جميع عناصر النظام مترابطة.
- تظهر رؤوس الأسهم الأفقية مركز الربط الحاسم بين ثلوث القيادة (فئات 1 و 2 و 3) وثلوث النتائج (فئات 5 و 6 و 7) والعلاقة المركزية بين فئات القيادة والنتائج.
- يشير مركز رؤوس الأسهم العمودية من وإلى أساس النظام، الذي يقدم معلومات عن التغذية الراجعة (feedback) على العمليات الأساسية والبيئة التنظيمية (Baldrige Performance Excellence Program, 2015, p. 1).



شكل رقم (20) يبين نظرة عامة لمعايير التميز في الأداء: من منظور النظم حسب "برنامج بالدريج لتمييز الأداء" (Baldrige

Performance Excellence Program, 2015, p. 1)

ب- معايير التميز في الأداء: البنود وقيم النقطة (Criteria for Performance Excellence Items and

:Point Values)

ويمكن توضيح معايير التميز في الأداء على النحو التالي:

جدول رقم (6) يبين معايير التميز في الأداء: البنود وقيم النقطة حسب "برنامج بالدريج لتمييز الأداء" (Baldrige Performance

Excellence Program, 2015, p. 3)

قيم النقطة (Point Values)	الفئات والبنود (Categories and Items)	
120	1 القيادة	
	70	1.1 القيادة العليا
	50	2.1 الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية
85	2 الإستراتيجية	
	45	1.2 تطوير الاستراتيجية
	40	2.2 تنفيذ الاستراتيجية
85	3 العملاء	
	40	1.3 صوت العميل
	45	2.3 مشاركة العملاء
90	4 القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة	
	45	1.4 القياس، والتحليل، وتحسين الأداء التنظيمي
	45	2.4 إدارة المعرفة والمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات
85	5 القوى العاملة	
	40	1.5 بيئة القوى العاملة
	45	2.5 مشاركة القوى العاملة
85	6 العمليات	
	45	1.6 عمليات العمل
	40	2.6 الفعالية التشغيلية
450	7 النتائج	
	120	1.7 نتائج المنتج والعملية
	80	2.7 النتائج التي تركز على العملاء
	80	3.7 النتائج التي تركز على القوى العاملة
	80	4.7 نتائج قيادة والحوكمة
	90	5.7 النتائج المالية والسوق
1000	مجموع النقاط	

ج- القيم الأساسية والمفاهيم (Core Values and Concepts):

أشار "برنامج بالدريج لتمييز الأداء" (Baldrige Performance Excellence Program, 2015) إلى أن هذه المعتقدات والسلوكيات متأصلة في المنظمات ذات الأداء العالي. فهي الأساس لدمج الأداء الرئيسي والمتطلبات التشغيلية ضمن إطار عمل موجه نحو النتائج التي تخلق أساساً للعمل، والتغذية الراجعة (feedback)، والنجاح المستمر.

معايير بالدريج مبنية على المجموعة التالية من القيم الأساسية المترابطة والمفاهيم:

- منظور النظم
- القيادة الحكيمة
- التميز الذي يركز على العملاء
- تقييم الأفراد
- التعلم التنظيمي وخفة الحركة
- التركيز على النجاح
- إدارة الابتكار
- الإدارة بالحقيقة
- المسؤولية المجتمعية
- الأخلاق والشفافية
- تقديم القيمة والنتائج (Baldrige Performance Excellence Program, 2015, p. 39).

وبناءً على نماذج (Alamri *et al.*, 2014; Al-Khalili & Subari, 2013; Al-Shobaki *et al.*, 2010; Baldrige Performance Excellence Program, 2015; EFQM, 2012; Lakhe & Mohanty, 1994; Metri, (conceptual model) يتصور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها ممارسات معنوية (Soft) وممارسات مادية (Hard)، وهي: (1) ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم

الأداء، وتعويض العاملين)؛ (2) ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر). ويبين الشكل (1) النموذج المفاهيمي المقترح لإدارة الجودة الشاملة للدراسة الحالية.

5- مهارات مدير الجودة الشاملة:

أشارت الحريري (2011 ب، ص. 84) إلى أن المهارات الإدارية اللازمة لمدير الجودة الشاملة تتلخص في خمسة محاور

أساسية يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7) مهارات مدير الجودة الشاملة (الحريري، 2011 ب، ص. 84-85)

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعيقة (ما لا ينبغي عمله)
<p>المحور الأول:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إتمام الاتصالات بوضوح وصراحة. - تنمية الثقة في الآخرين. - التشجيع على المشاركة في المخاطرة. - الحصول على المعلومات والبيانات من العاملين. - الإنصات والتعلم. <p>المحور الثاني:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاعتراف بفاعلية عمل الفريق. - توفير التدريب اللازم للفريق. - تسهيل الجهود التعاونية. - تقدير ومكافأة نشاطات الفريق. - إزالة معوقات عمل الفريق. <p>المحور الثالث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استعمال أدوات وعمليات الجودة. - البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات. - وضع معايير للرقابة على العمليات. - وضع أهداف قابلة للقياس. - توثيق عمليات الأداء. <p>المحور الرابع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدراك الفرق بين التقدير والمكافأة. - التوضيح المنطقي لنظم الحوافز. - تقويم تأثير برامج التقدير والمكافآت. - البحث عن فرص الحوافز وتحديدها. 	<ul style="list-style-type: none"> - مهاجمة الآخرين. - إحباط حامل الرسالة. - مقاومة التغيير. - إعطاء الأوامر والنواهي. - انتقاد الأخطاء. - مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم. - تفويض السلطة بدون مساندة. - إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق. - الفشل في استثمار الوقت. - تشجيع المقترحات التنافسية. - غياب القيادة الرسمية في عمل الفريق. - السماح للتقاليد بتحديد الاتجاه. - الاعتماد على الخبرة وحدها. - البحث عن الحلول السريعة. - التمادي في تبسيط المشكلات. - التركيز فقط على النتائج. - الافتراض بأن العاملين يعملون فقط من أجل المال. - اعتبار الجهود الإضافية جزءاً من الوظيفة. - عدم الاهتمام بالتطوير طويل الأجل. - تقدير ومكافأة النتائج فقط. - تأخير المكافآت والتقدير. - اعتبار التدريب مصروفاً. - الفصل بين العمل والعمل والتعلم.

<ul style="list-style-type: none"> - الفهم الشامل لنظام الأجور والمكافآت. المحور الخامس: - اعتبار التدريب والتعليم استثماراً للقوى العاملة. - تشجيع الأفراد على التعلم من أخطائهم. - تحديد ونشر الموارد المتاحة لتنمية فرق العمل. - استخدام دورة ديمنج لتحسين الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - حجب المعلومات عن الأفراد. - القناعة بما هو حاصل. - عدم الاستفادة من الخلفيات والخبرات المتنوعة للأفراد.
--	---

وحسب (الحري، 2011، ب، ص. 85) "ينبغي على مدير الجودة الشاملة الإيمان المطلق بمبدأ العلاقات الإنسانية في المساندة عند التفويض، والتشجيع على المشاركة في المخاطر وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص التنمية والتعلم المستمر لجميع العاملين، وتنمية الثقة والشفافية والوضوح والصراحة، والابتعاد عن الأوامر والنواهي، والانتقاد، واعتبار التدريب نوعاً من أنواع استثمار القوى البشرية".

6- ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

لقد وُضعت عدة ممارسات لإدارة الجودة الشاملة على أساس ثلاثة مداخل (Approaches): مساهمات من قادة الجودة، ونماذج التقييم الرسمية (نماذج جائزة الجودة)؛ وأخيراً، دراسات القياس (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 95). في هذا العنصر سيتم تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أساس مدخل دراسات القياس.

قام "لاو وإدريس" (Lau & Idris, 2001)، في دراستهما التي أجريت في ماليزيا، بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) في: الثقافة، والثقة، وفرق العمل، واستمرارية العمل، والتعليم والتدريب، والقيادة العليا لإدارة الجودة والتحسين المستمر، وإندماج الموظفين ورضا العملاء/ الإندماج.

كما قام الطراونة (2002، ص. 35)، في دراسته التي أجريت في الأردن، بقياس عشر ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: التركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، والتدريب والتعليم، والتخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي، والقدرة على الاتصال الفعال، والمواد الأولية، والصيانة، والرقابة، وبيئة العمل.

وفي دراسة أخرى أجريت في الأردن، قام الطراونة والبلبليسي (2002، ص. 17)، بقياس أربع ممارسات رئيسية لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: (1) التركيز على العميل؛ و(2) التركيز على مقابلة احتياجات العاملين (المشاركة والتمكين للعاملين، والتدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين)؛ و(3) التركيز على تحسين العمليات؛ و(4) التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة (التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة).

كذلك قام "كايناك" (Kaynak, 2003, p. 423)، من خلال دراسته التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، بتحديد سبع ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: القيادة الإدارية، والتدريب، وعلاقات العاملين، وجودة البيانات وإعداد التقارير، وإدارة جودة الموردين، وتصميم المنتج/ الخدمة، وإدارة العمليات.

ومن خلال دراستهم التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، قام "تافيرا وآخرون" (Taveira *et al.*, 2003, p. 281) بتحديد خمس ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: دعم إدارة الجودة، والمعلومات والتحليل، والموارد البشرية، والعمليات ونتائج الجودة، والتركيز على العملاء والرضا.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في أستراليا، قام "رحمن وبولوك" (Rahman & Bullock, 2005, pp. 77-78) بتحديد ممارستين رئيسيتين لإدارة الجودة الشاملة، ولكل ممارسة منهما عدة ممارسات فرعية؛ هي: (1) إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) (التزام القوى العاملة، والرؤية المشتركة، والتركيز على العملاء، واستخدام الفرق، وتدريب العاملين، والعلاقات التعاونية مع الموردين)؛ (2) إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) (تكنولوجيات الحاسوب، ومبادئ الإنتاج الآني-Just-in-time [JIT])، واستخدام التكنولوجيا، وعناصر تمكين التحسين المستمر).

كذلك قام "جون وآخرون" (Jun *et al.*, 2006, p. 802)، في دراستهم التي أجريت في المكسيك، بتحديد ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: التزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين (Employee empowerment)، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين (Employee compensation).

وفي نفس السياق، قام نصيرات (2007، ص. 246)، في دراسته التي أجريت في الأردن، بقياس ثماني ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: التركيز على المستهلك، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وبناء فرق العمل، والتركيز على العمليات، والرقابة الوفاية، وتمكين العاملين، والقيادة.

كما قام "سانتوس فيجاندي وألفاريز غونزاليس" (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007, p. 25)، في دراستهما التي أجريت في إسبانيا، بتحديد خمس ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: القيادة، والأشخاص، والسياسة والاستراتيجية، والعملية والموارد، والشراكات.

كذلك حدّد "تاري وآخرون" (Tari' et al., 2007, pp. 497-498)، في دراستهم التي أجريت في إسبانيا، ثمانية ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: القيادة، وتخطيط الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، والتعلم.

وقد خلصت دراسة "عبد الله وآخرون" (Abdullah et al., 2008)، التي أجريت في ماليزيا، إلى أن الممارسات المعنوية (Soft) المتمثلة في (التزام الإدارة، والتركيز على العملاء، وإندماج الموظفين (employee involvement)، والتدريب والتعليم، والمكافأة والاعتراف) لها تأثير كبير على تحسين جودة.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في تركيا، قام "صادق اوغلو وزهير" (Sadikoglu & Zehir, 2008, p. 88) بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في: القيادة، وإدارة الموظفين، والمعلومات والتحليل، وإدارة الموردين، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر.

وجاء في الدراسة، التي قام بها "فوتوبولوس وبسوماس" (Fotopoulos & Psomas, 2009, p. 157) في اليونان، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) تتمثل في: التزام الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإندماج الموظفين (Employee involvement)، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، وتوجيه العمليات، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وتنمية الموارد البشرية. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) تتمثل في: رسم تخطيطي للسبب والأثر (Cause and effect diagram)، ورسم تخطيطي للتشتت (Scatter diagram)، ورسم تخطيطي لتقارب (Affinity diagram)، ورسم تخطيطي للعلاقات (Relations diagram)، وتحليل مجال القوى (Force-field analysis)، ومخطط التشغيل (Run chart)، وخرائط المراقبة (Control charts)، ونشر وظيفة الجودة (Quality function deployment)، والأنماط الفاشلة وتحليل تأثيرها (Failure mode and effect analysis).

ومن جهة أخرى فقد قام "طالب وآخرون" (Talib et al., 2010, p. 114)، من خلال مراجعة شاملة لأدبيات إدارة الجودة الشاملة، بتحديد مجموعة من سبع عشرة (17) ممارسة لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتدريب والتعليم، والتحسين المستمر والابتكار، وإدارة الموردين، وإندماج الموظف، والمعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، ونظم الجودة، والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وثقافة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وتشجيع الموظف، وفرق العمل، والاتصالات، وتصميم المنتج والخدمة.

وفي السياق نفسه، قام "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011, p. 20)، 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 الموردين. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) في: استخدام التكنولوجيا والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وإدارة العمليات والابتكار.

وفي دراسة أخرى أجريت في ماليزيا، قام "إدريس" (Idris, 2011, p. 31) بتحديد ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: القيادة، وأفضل الممارسات، والتركيز على العملاء، والتركيز على الموظف، والتركيز على الجماعة، والتركيز على الإنتاجية. وفي الاتجاه ذاته، جاء في الدراسة التي قام بها "شاهين ودابستاني" (Shahin & Dabestani, 2011, p. 272) في إيران، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (TQM soft) تتمثل في: القيادة الملتزمة، والاعتماد والاتصالات، وتوثيق العلاقات مع العملاء، وتوثيق العلاقات مع الموردين، والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وزيادة التدريب، والتنظيم المفتوح، وتمكين العاملين، وذهنية صفر عيوب (Zero Defect Mentality)، وتحسين العمليات.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في ماليزيا، قام "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012, p. 184) بتحديد ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft)، في: التزام الإدارة، والتركيز على العملاء، واندماج الموظفين (Employee involvement)، والتدريب والتعليم، والمكافأة والاعتراف، وعلاقات الموردين. وممارسات 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, p. 4) بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) في: التركيز على العملاء، والتدريب، وقيادة الإدارة العليا، وإدارة القوى العاملة، وعلاقات الموردين. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) في: التحسين المستمر، والتغذية الراجعة للمعلومات (Information feedback)، والضبط الإحصائي للعمليات (Statistical process control)، وإدارة العمليات، والأدوات والتقنيات.

كذلك قام "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013, p. 58)، في دراستهما التي أجريت في ماليزيا، بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) في: القيادة، وبيان الرؤية والخطة، والتقييم، ومشاركة العاملين، والتقدير والمكافأة، والتعليم والتدريب، والتركيز على العملاء. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) في: إدارة جودة الموردين، وضبط 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.

ومن جهة أخرى، جاء في الدراسة التي قام بها "الناصر وآخرون" (ALNasser *et al.*, 2013, p. 1216) في خمسة بلدان نامية (مصر، والأردن، وقطر، والسعودية، وتركيا)، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) تتمثل في: إدارة العمليات، وجودة المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي.

وفي الإطار ذاته، قام "جعفر والابدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 109)، من خلال دراستهما التي أجريت في الأردن، بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في: الإدارة العليا (القيادة)، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، وجودة المورد، وعلاقة الموظف.

كما يشير "مرداني وآخرون" (Mardani *et al.*, 2013, pp. 161-163)، في دراستهم التي أجريت في إيران، أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) تتمثل في: القيادة، ووفاء الموظفين، واندماج الموظفين (Employee involvement)، والتدريب والتعليم، والسياسة الاستراتيجية للجودة، والتركيز على العملاء.

وفي دراسة أخرى أجريت في المملكة العربية السعودية، قامت "العامري وآخرون" (Alamri *et al.*, 2014, p. 31) بتحديد ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: القيادة، والتركيز على العملاء، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة للموردين، وعلاقات الموظفين، وإدارة جودة العمليات.

وفي الجزائر، قامت صبرينة وجفال (2014، ص. 2862) بقياس ثلاث ممارسات رئيسية لإدارة الجودة الشاملة ولكل ممارسة منها ممارسات فرعية كالتالي: (1) تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة: (أ) تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ و(ب) تقليل التكاليف وزيادة الأرباح. (2) التحسين المستمر لأداء العمال: (أ) العمل الجماعي، و(ب) التدريب. (3) تحقيق رضا الزبون: (أ) تصميم المنتج بالمواصفات المرغوبة، و(ب) الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في تركيا، قام "صادق اوغلو واوكلاي" (Sadikoglu & Olcay, 2014, p. 6) بتحديد ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، وإدارة المعرفة والعمليات، والتدريب، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء، والتخطيط الاستراتيجي للجودة.

وأخيراً قام "تسنغ وآخرون" (Zeng *et al.*, 2015, p. 221)، في دراستهم التي أجريت في ثمانية بلدان من الشمال (الولايات المتحدة، واليابان، وإيطاليا، والسويد، والنمسا، وكوريا، وألمانيا، وفنلندا)، بتحديد ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft) في: المجموعات الصغيرة لحل المشكلات، واقتراحات العاملين، والتدريب ذا الصلة بمهام العاملين. وممارسات إدارة الجودة المادية (Hard) في: إدارة العمليات، وجودة المعلومات.

ومن بين تلك الدراسات التي تركز على إدارة الجودة الشاملة، يمكن التمييز بين تلك التي تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة كبنية واحدة، وتلك التي تصف إدارة الجودة الشاملة كمجموعة مفصلة من الممارسات. ويمكن تقسيم هذه الممارسات إلى ممارسات معنوية (Soft) وممارسات مادية (Hard) (Abdullah & Tari, 2012, p. 177).

وسترد تفاصيل هذا التصنيف أدناه (الجدول 8)، ولكن بشكل عام ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) هي الأدوات الفنية والتقنيات المستخدمة في إدارة الجودة، بينما تتعامل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) مع إدارة الأفراد والعلاقات والقيادة (Abdullah & Tari, 2012, pp. 177-178).

ووفقاً لـ "طالب وآخرون" (Talib *et al.*, 2010) قدمت هذه الدراسات مجموعات مختلفة من الممارسات التي تعتبر ضرورية لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وهذا يؤدي إلى عدم الاتساق في البحوث السابقة التي جعلت من الصعب التوصل إلى استنتاج بشأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة. على هذا النحو لا توجد دراسة حددت مجموعة مشتركة من الممارسات للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة. على الرغم من أن هناك بعض نماذج "جائزة الجودة" (Quality Award) مثل "جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة" (Malcolm Baldrige National Quality Award)؛ "الجائزة الأوروبية للجودة" (European Quality Award)؛ "جائزة ديمينج" (The Deming Prize)؛ "نموذج كانجي للتميز في الأعمال" (Kanji Business Excellence Model)، التي توفر إطاراً مرجعياً مفيداً للصناعات، والمساعدة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تقييم نتائج أداء أعمالها (Talib *et al.*, 2010, p. 114).

على الرغم من أن هناك بعض الخلاف حول ماهية العناصر المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك قدر من الإجماع حول العناصر المعنوية (Soft) والمادية (Hard) المشتركة في الدراسات التي تصنف صراحة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية (Abdullah & Tari, 2012, p. 179)، كما هو مبين في الجدول (8).

ترتبط عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) عموماً بجوانب الأفراد، بينما تمثل عوامل إدارة الجودة الشاملة المادية

(Hard) أدوات وتقنيات الجودة، وأنشطة التصميم، وإدارة ومراقبة العمليات، وقياس العمليات (Abdullah & Tari, 2012, p.

.179)

جدول رقم (8) يبين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وفقاً للأدبيات

الممارسات المادية (Hard)	الممارسات المعنوية (Soft)	الدراسات
	الثقافة، والثقة، وفرق العمل، واستمرارية العمل، والتعليم والتدريب، والقيادة العليا لإدارة الجودة والتحسين المستمر، وإندماج الموظفين ورضا العملاء/ الإندماج.	"لاو وإدريس" (Lau & Idris, 2001)
تكنولوجيات الحاسوب، ومبادئ الانتاج الآلي، واستخدام التكنولوجيا، وعناصر تمكين التحسين المستمر.	التزام القوى العاملة، والرؤية المشتركة، والتركيز على العملاء، واستخدام الفرق، وتدريب العاملين، والعلاقات التعاونية مع الموردين.	"رحمن وبولوك" (Rahman & Bullock, 2005)
	التزام الإدارة، والتركيز على العملاء، وإندماج الموظفين، والتدريب والتعليم، والمكافأة والاعتراف.	"عبد الله وآخرون" (Abdullah et al., 2008)
رسم تخطيطي للسبب والأثر، ورسم تخطيطي للتشتت، ورسم تخطيطي لتقارب، ورسم تخطيطي للعلاقات، وتحليل مجال القوى، ومخطط التشغيل، وخرائط المراقبة، ونشر وظيفة الجودة، والأنماط الفاشلة وتحليل تأثيرها.	التزام الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإندماج الموظفين، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، وتوجيه العمليات، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وتنمية الموارد البشرية.	"فوتوبولوس وبسوماس" (Fotopoulos & Psomas, 2009)
استخدام التكنولوجيا والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وإدارة العمليات والابتكار.	قيادة الإدارة العليا والالتزام، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة الموارد البشرية والإندماج، وإدارة الموردين.	"داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011)
	القيادة الملتزمة، والاعتماد والإتصالات، وتوثيق العلاقات مع العملاء، وتوثيق العلاقات مع الموردين، والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وزيادة التدريب، والتنظيم المفتوح، وتمكين العاملين، وذهنية صفر عيوب (Zero Defect Mentality)، وتحسين العمليات.	"شاهين ودابستاني" (Shahin & Dabestani, 2011)
التغذية الراجعة (Feedback)، والتصميم بين الوظائف، وجودة المنتج الجديد، ومراقبة العمليات،	التزام الإدارة، والتركيز على العملاء، وإندماج الموظفين، والتدريب والتعليم، والمكافأة	"عبد الله وتاري" (Abdullah &

إدارة العمليات.	والاعتراف، وعلاقات الموردين.	Tari, 2011)
التحسين المستمر، والتغذية الراجعة للمعلومات، والضبط الإحصائي للعمليات، وإدارة العمليات، والأدوات والتقنيات.	التركيز على العملاء، والتدريب، وقيادة الإدارة العليا، وإدارة القوى العاملة، وعلاقات الموردين.	"عبد الله" (Abdallah, 2013)
إدارة جودة الموردين، وضبط 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.	القيادة، وبيان الرؤية والخطة، والتقييم، ومشاركة العاملين، والتقدير والمكافأة، والتعليم والتدريب، والتركيز على العملاء.	"الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013)
إدارة العمليات، وجودة المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي.		"الناصر وآخرون" (ALNasser et al., 2013)
	القيادة، ووفاء الموظفين، واندماج الموظفين، والتدريب والتعليم، والسياسة الاستراتيجية للجودة، والتركيز على العملاء.	"مرداني وآخرون" (Mardani et al., 2013)
إدارة العمليات، وجودة المعلومات.	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات، واقتراحات العاملين، والتدريب ذا الصلة بمهام العاملين.	"تسنغ وآخرون" (Zeng et al., 2015)

استناداً إلى هذا الاستعراض للأدبيات، هناك اتفاق عام على ضرورة قياس الممارسات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية والتركيز على العملاء كعوامل لإدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft). وبالمثل، هناك اتفاق على استخدام الممارسات المتصلة بالقياس، وإدارة العمليات، والتصميم، والأدوات والتقنيات كالعوامل مادية (Hard). وفي هذا السياق، التخطيط وإدارة الموردين هي ممارسات تصنف عادة كعوامل معنوية (Soft)، على الرغم من أن بعض الباحثين قد نظروا لها باعتبارها عوامل مادية (Hard) (Abdullah & Tari, 2012, p. 181).

وباختصار، تتعلق الجوانب المعنوية (Soft) لإدارة الجودة الشاملة بالإدارة وجوانب الأفراد مثل القيادة وإدارة الموارد البشرية، وعلاقات العملاء والموردين، وتخطيط الجودة، في حين أن الجوانب المادية (Hard) من إدارة الجودة الشاملة تتعلق بالأدوات والنظم اللازمة لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل أدوات وتقنيات الجودة، والمقارنة المرجعية (benchmarking)، ومعيير الأيزو 9001

(ISO) وإدارة العمليات، والقياس، وتصميم المنتج/ الخدمة. تسهل الممارسات المعنوية (Soft) تطوير الممارسات المادية (Hard)، وكلاهما مهم للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة (Abdullah & Tari, 2012, p. 181).

واستناداً إلى هذا الاستعراض للدراسات السابقة، قام الباحث في دراسته الحالية باعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة التالية:

1- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices): ويتفرع منها اثنا عشر (12) ممارسة، وهي: إلتزام

الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة المورد، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

2- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices): ويتفرع منها خمس (05) ممارسات، وهي:

المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

أسباب اختيار هذه الممارسات هي:

- تم استخدامها بشكل متكرر من قبل مختلف الباحثين في قطاع الخدمات.
- قد حددت كممارسات رئيسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في كل من التصنيع وقطاع الخدمات.
- تشكل الممارسات التي تمثل المكونات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة.
- ترتبط بشكل كبير بالخدمات وبالنهوض بجودة الخدمة (Talib et al., 2010, p. 114).
- الأهمية النسبية للعوامل المعنوية (Soft) والمادية (Hard) والمتعلقة بمبادئ إدارة الجودة ومتطلبات الامتثال للأيزو 9001:

(ISO) 2000 لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (Lewis et al., 2006).

ومن ثم يعتقد الباحث أن هذه الممارسات مناسبة لاستخدامها في سياق قطاع الخدمات الجزائري.

وسيتم توضيح هذه الممارسات فيما يلي:

1.6- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard):

يمكن تصنيف ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين هما: نظام إدارة (The management system) - القيادة،

والتخطيط، والموارد البشرية، وما إلى ذلك - والنظام التقني (The technical system)، أو في الأجزاء "المعنوية" (Soft)

و"المادية" (Hard) (Abdullah & Tari, 2012, p. 179).

بينما تستخدم العديد من الدراسات التي نُشرت مكونات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) مع بعض لقياس فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإنه لم يتم إجراء تمييز صريح بين المكونات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في العديد من هذه الدراسات. وتسمى الجوانب المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في بعض الأحيان بنظام الإدارة (the management system) والنظام التقني (the technical system) (Abdallah, 2013, p. 2).

وأشار "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012) إلى أن هناك عدم توافق في الآراء بين الباحثين فيما يتعلق بمداول قياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard). أفادوا بأن العناصر المعنوية (Soft) تتعلق بالجوانب الإنسانية، في حين أن العناصر المادية (Hard) هي أكثر ذات الصلة بأدوات وتقنيات الجودة، وإدارة وقياس العمليات، وإجراءات التصميم (In : Abdallah, 2013, p. 2).

قد أفادت الأدبيات نتائج متباينة فيما يتعلق بأهمية الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة وأثرها على نجاح إدارة الجودة الشاملة والأداء. وتصدر الإشارة إلى أن مختلف الباحثين استخدموا ممارسات مختلفة لقياس الجوانب المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ربما يفسر النتائج المتناقضة التي ذكرت في الأدبيات (Abdallah, 2013, p. 2).

1.1.6 - ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices):

يتمثل نظام الإدارة (The management system) أو الجزء المعنوي (Soft) في الجوانب السلوكية في الإدارة أو الجوانب الإنسانية، مثل القيادة وإدارة الأفراد. ويعكس هذان البعدان جميع القضايا التي يجب على المدير أن يأخذها في الاعتبار من أجل التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة (Abdallah & Tari, 2012, p. 179).

الممارسات المعنوية (Soft) هي عوامل طويلة المدى التي تتعلق بقضايا الإدارة وجوانبها ويجب أخذها بعين الاعتبار واستهدافها في استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركة وخطة التنفيذ اللاحقة. تتعامل الممارسات المعنوية (Soft) عموماً مع إدارة الموارد البشرية، وتركز على الجوانب السلوكية بما في ذلك تدريب الموظفين، والقيادة الإدارية، وفرق العمل، والعلاقات مع الموردين وإدارتها، وخلق قيمة للعملاء، وتحقيق رضا العملاء. من أجل تعظيم تأثير الممارسات المعنوية (Soft)، ينبغي أن تتعزز ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard). يصعب قياس الممارسات المعنوية (Soft) كميًا، وبالتالي، قياسها وتقييمها مسألة صعبة للإدارة (Abdallah, 2013, p. 2).

وخلاصة القول، وفقاً لـ "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013)، جوانب إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft

TQM aspects) هي الأبعاد المعنوية لإدارة الجودة الشاملة (the soft dimensions). وأنها يمكن أن تتسم بما يلي:

- ذات طبيعة طويلة الأجل؛
- شيء لا يمكن تشغيله وإيقافه؛
- يجب معالجتها وفقاً لذلك في خطة التنفيذ؛
- عوامل غير ملموسة؛
- من الصعب قياس عوامل الجودة؛
- المدخلات الأولية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛
- عوامل إنسانية (جوانب الأشخاص)؛ و
- موارد ضمنية وسلوكية (Al-Khalili & Subari, 2013, p. 58).

وفيما يلي ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft):

1- التزام الإدارة العليا (Top management commitment):

وفقاً لـ "أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 198) تبدأ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العليا؛ ينبغي أن تظهر

الإدارة العليا الفهم والالتزام وأن تشارك في عملية تحسين الجودة الشاملة منذ اليوم الأول من أجل تحسين الجودة في جميع مجالات المؤسسة.

وأشار الطائي وقدادة (2008، ص ص. 77-78) إلى أن توفر الرؤيا والالتزام لدى الإدارة العليا هو "أن تكون إدارة الجودة

الشاملة جانباً من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها. أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المنظمة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة ومتحمسة لتحقيق تلك الصورة".

كما أشار الطاهر (2010، ص. 137) إلى التغيير في رؤية الإدارة "وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام

ببرامج الجودة الشاملة حيث لا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

أ. القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة.

ب. أن تهتم بالتحسين الشامل وليس الجزئي فقط.

ج. تهيئة البيئة الملائمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

د. القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين.

هـ. تلبية حاجات العملاء.

و. الفعالية في الاتصال مع العاملين".

وحسب "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 5) التزام الإدارة العليا يعني مشاركة الإدارة العليا في وضع استراتيجية تقوم على تحسين الجودة، والمشاركة الشخصية لمديري المؤسسات في مشاريع تحسين الجودة، وتشجيع إشراك الموظفين في تحسين جودة المنتجات والعمليات.

ووفقاً لـ "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 96) أشار معظم الباحثين إلى "دعم الإدارة العليا" باعتباره عاملاً حاسماً. فالالتزام القوي من الإدارة العليا يعتبر أمراً حيوياً في إدارة الجودة ويؤدي إلى جودة الأداء العالي.

تؤكد البحوث السابقة في مجال ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الدور الحاسم لالتزام الإدارة العليا في دفع عجلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسات أن التزام الإدارة العليا يؤثر بشكل كبير على جودة الأداء (Talib *et al.*, 2010, p. 119).

كما يؤكد "كروسبي" (Grosby, 1979) على التزام الإدارة العليا باعتبارها عنصراً أساسياً لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة (In : Chin *et al.*, 2002, p. 708).

وحسب "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 96) تعمل الإدارة العليا كمحرك لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ووضع القيم، والأهداف، والنظم لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتحسين الأداء التنظيمي.

ووفقاً لـ "جوران وجرينا" (Juran & Gryna, 1993) تم تحديد أدوار الإدارة العليا على النحو التالي: وضع سياسات الجودة، وإنشاء ونشر أهداف الجودة، وتوفير الموارد، وتوفير التدريب الموجه للمشكلة، والتحسين (In : Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 97).

2- القيادة (Leadership):

تُقدّم القيادة باعتبارها العنصر الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة. يوفر الإرشاد والتوجيه للمنظمة بأسرها إلى اعتماد وتنفيذ أي برنامج تحسين الجودة (Idris, 2011, p. 33).

كما قامت "ساراف وآخرون" (Saraph *et al.*, 1989) بوصف القيادة بأنها: قبول مسؤولية الجودة من قبل الإدارة العليا؛ تقييم الإدارة العليا على الجودة؛ مشاركة الإدارة العليا في جهود تحسين الجودة؛ خصوصية أهداف الجودة؛ الأهمية التي توليها للجودة فيما يتعلق بالتكلفة والجدول الزمني؛ تخطيط الجودة الشاملة (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 107; Kaynak, 2003, p. 407).

ويعتقد "إدريس" (Idris, 2011) أن نوع القيادة التحويلية مناسب لمنظمات إدارة الجودة الشاملة. والقيادة التحويلية التي نشأت من أعمال سابقة ل"برن" (Burn, 1978)، تؤكد أربعة أبعاد: (1) التأثير المثالي أو الكاريزما، و(2) الدافع الملهم، و(3) النظر الفردي، و(4) التحفيز الفكري. وهناك مجموعة من الممارسات التي أظهرها القادة التحويليين إلى أتباعهم، هي: وضع الرؤية، والتوفيق بين أتباعه على الرؤية من خلال الاتصال الفعال، وتحفيز أتباعه لتحقيق هذه الرؤية (In : Idris, 2011, p. 34).

وبالتالي هناك أدلة جد قوية تعتبر أن عامل القيادة هو ذات صلة بإدارة الجودة مثل: تقبل الإدارة العليا مسؤولية جودة؛ تقييمها على الجودة؛ المشاركة في جهود تحسين الجودة؛ تجعل الإستراتيجيات والأهداف للجودة؛ محاذاة استراتيجيتها مع استراتيجية الأعمال؛ النظر في متطلبات السوق واحتياجات المستهلك؛ والأداء التنظيمي والربحية (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).

وباعتبار القيادة ذات فعالية هامة، قد أدرج هذا البعد في الدراسات المتعلقة بعوامل النجاح الحاسم لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Idris, 2011, p. 33). القيادة أمر مهم في التأثير على مجموعات الأفراد وتعبئة الموارد. فالقيادة الفعالة تعزز التوجه الاستراتيجي للشركة لتحقيق رضا العملاء ونتائج الأعمال (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).

3- التخطيط الإستراتيجي للجودة (Strategic quality planning):

وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 198) تتطلب إدارة الجودة الشاملة التخطيط الاستراتيجي؛ التخطيط الاستراتيجي ضروري لمواءمة وتكامل جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ينبغي أن توفر نظام إدارة متكامل للمؤسسة.

كما يشير تعريف "جوران وجرينا" (Juran & Gryna, 1993) للتخطيط الاستراتيجي للجودة إلى مفاهيم رئيسية: "التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية منظمة لوضع أهداف الجودة بعيدة المدى، على أعلى المستويات في المنظمة، وتحديد الوسائل التي ستستخدم للوصول إلى تلك الأهداف" (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).

كذلك أكد "كرومويدي وتشارلز" (Krumwiede & Charles, 2006) أنه "يتم التعرف على الجوانب الاستراتيجية

للجودة والتي تتبناها الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي" (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).

يتضمن التخطيط الاستراتيجي تطوير ونشر الخطط، وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين وشركاء الأعمال ويساعد في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى من خلال التخطيط التشاركي. وفي الواقع، تم العثور على ارتباط كبير بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء وسلوك إدارة المعرفة، وصراع الدور، ورضا العملاء (Talib *et al.*, 2010, p. 123).

يسمح التخطيط الاستراتيجي للشركات لتحديد أولويات واضحة وتخصيص موارد لأهم الأشياء. يشمل محور تركيز ممارس إدارة الجودة الشاملة رؤية القائد لحالة المستقبل المنشود للمنظمة، وترجمة الرؤية إلى استراتيجية، وأهداف وسياسات، وتطوير الاستراتيجيات، وترجمتها إلى واقع ملموس (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).

وفي هذا الصدد، أشار الطائي وقداة (2008، ص. 78) إلى أن المنظور الاستراتيجي للجودة هو "تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفي الاستراتيجية لكل من المنظمة الأم ووحدة الأعمال. والأنشطة الوظيفية. واعتماد التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق".

4- إدارة الموارد البشرية (Human resource management):

أفاد "دروس وآخرون" (Deros *et al.*, 2006) بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الممارسات الهامة لتحسين عمليات الإدارة والأعمال (In : Talib *et al.*, 2010, p. 122).

كما تؤكد دراسة "يانغ" (Yang, 2006)، التي أجريت في تايوان، أن إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً كبيراً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ملحوظ على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. يمكن أيضاً أن يكون لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير كبير على الموظف ورضا العملاء. كما أنها تؤثر بشكل إيجابي على "الوعي بجودة الموظفين" و"الصورة المؤسسية".

وفي الاتجاه ذاته، قامت "ساراف وآخرون" (Saraph *et al.*, 1989) بوصف إدارة الموارد البشرية بأنها: تنفيذ إندماج الموظفين وحلقات الجودة (quality circles)؛ مشاركة الموظف مفتوحة في قرارات الجودة؛ مسؤولية الموظفين للجودة؛ اعتراف الموظف لجودة الأداء المتفوق؛ فعالية الرقابة في التعامل مع قضايا الجودة؛ ووعي الجودة مستمر لجميع الموظفين (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 107; Kaynak, 2003, p. 407).

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر عاملاً مهماً لتحقيق الأهداف في الشركات، وتؤكد إدارة الموارد البشرية على الاعتراف بأداء الموظفين في الجودة؛ تشجيع فرق العمل؛ توفير التدريب؛ إشراك الموظفين في قرارات جودة (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).

وحسب "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 5) إدارة الموارد البشرية تعني تشجيع فرق العمل والمناقشات الجماعية، وتبادل الآراء والأفكار، ودفع حوافز للفريق للحصول على الأفكار مما يؤدي إلى تحسين الجودة، وأداء مهام متعددة من أعمال المؤسسة، ومكافأة العاملين للحصول على الجديد من ممارسات العمل والمهارات.

ووفقاً لـ "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97) ترتبط الموارد البشرية التي تشمل تدريب الموظفين وعلاقة الموظف بشكل إيجابي بتحسين الجودة. فنجاح تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التعاون والتنسيق بين القوى العاملة للشركة.

5- المجموعات الصغيرة لحل المشكلات (Small group problem solving):

حسب كوتمان (1993/1994، ص. 95) "يحتاج النجاح إلى الإتفاق التام والفهم المشترك للمشكلة. ويأتي الحل النهائي للمشكلة من التعريف الأول لها بشكل كامل وشامل. وعندما يوافق الفريق على أن المشكلة موضوع المناقشة هي تلك التي يجب أن تحلل فإنه يجب التأكد من أن كل عضو في الفريق يفهم المشكلة بشكل كامل. وتصبح الطريقة التي سوف تستخدم للحل جزء من المناقشة، وتجزأ المشكلة إلى أجزاء صغيرة ويختار الجزء الرئيسي منها للحل".

وحسب عبد الفتاح (2012، ص. 49) "المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه. وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة".

ووفقاً لـ "تسنع وآخرون" (Zeng et al., 2015, p. 219) تقوم المجموعات الصغيرة لحل المشكلات باستخدام أنشطة فرق العمل لحل مشاكل الجودة للتحسين. وقد أدرجت أهمية تكوين الفرق من أجل حل المشكلة المشتركة وتحسين الجودة في العديد من الأعمال البحثية.

كما أشار عبد الفتاح (2012، ص. 49-53) إلى أن الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات يتمثل في: 1- إدراك المشكلة؛ 2- تعريف المشكلة؛ 3- جمع المعلومات الضرورية؛ 4- تحليل المعلومات؛ 5- وضع البدائل الممكنة؛ 6- تقييم البدائل؛ 7- تطبيق البديل الأنسب؛ 8- تقييم النتائج.

6- إدارة جودة الموردين (Supplier quality management):

وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 199) تتطلب إدارة الجودة الشاملة علاقات الموردين ذات المنفعة المتبادلة؛ هناك ترابط بين المؤسسة ومورديها، وعلاقة منفعة متبادلة تعزز من القدرة على حد سواء لخلق القيمة.

تعتبر جودة الموردين عنصراً هاماً لإدارة الجودة في المنظمة نظراً لأنها تشكل مصدراً رئيسياً للمشاكل المتعلقة بنوعية المواد وقطع الغيار التي تم شراؤها. تركز العلاقات مع الموردين على: الاعتماد على عدد قليل من الموردين؛ إشراك الموردين في تطوير المنتج؛ تقييم الموردين على أساس الجودة؛ توفير التدريب والمساعدة التقنية للموردين (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 98).

وحسب "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abedallat, 2013) اقترح الباحثون على المنظمات اختيار مورديها على أساس الجودة، وليس فقط على السعر. وفقاً ل"ديمينغ" (Deming, 1986) السعر ليس له معنى بدون قدر من الجودة للذي تم شراؤه (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 98).

كما قامت "ساراف وآخرون" (Saraph *et al.*, 1989) بوصف إدارة جودة الموردين بأنها: الاعتماد على عدد أقل من الموردين؛ الاعتماد على ضبط عمليات المورد؛ الترابط القوي من الموردين والعملاء؛ سياسة التشديد على الجودة بدلا من السعر للمشتريات؛ ضبط جودة المورد؛ مساعدة المورد في تطوير المنتج (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 107; Kaynak, 2003, p. 407).

وفي نفس السياق، أشار "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 98) إلى أن إدارة جودة الموردين من شأنها أن تعزز التعاون بين الموردين والشركات من خلال السماح بإدماج الموردين ومشاركتهم في عملية التصميم وفي عملية الإنتاج، وتساعد إدارة الموردين على اقتناء المواد لتلبية متطلبات الشركة واستخدامها بكفاءة. تستخدم إدارة الموردين لتسهيل المهام بالتعاون مع الموردين لضمان الوفاء بتوقعات العملاء، وإدارة علاقات الموردين، التي تشمل الموردين في عملية تطوير المنتجات، وإقامة تحالفات استراتيجية مع الموردين، وتعزيز إدارة العمليات.

وحسب الطائي وقداة (2008، ص. 80) توطيد العلاقة مع الموردين (المجهزين) هو "خلق علاقة شراكة مع الموردين بما يجعل منهم امتداد للمنظمة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات. ويسري ذات المنطق على المورد الداخلي".

ووفقاً لـ "زكوان وآخرون" (Zakuan *et al.*, 2010)، يمكن أن تتحقق إدارة فعالة لجودة الموردين بالتعاون وإقامة علاقة طويلة الأمد مع الموردين. ويدعم هذه الحجة أيضا "زين الدين وفنسون" (Zineldin & Fonsson, 2000)، اللذان وجدوا أن تطوير علاقات الشراكة مع الموردين وعلى المدى الطويل يمكن أن يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي، تحسين الأداء : (In Talib *et al.*, 2010, p. 119).

وحسب "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 5) إدارة جودة الموردين تعني إقامة علاقات دائمة مع الموردين، ومشاركة الموردين في أنشطة تطوير منتجات جديدة، وإشراك الموردين في أنشطة التحسين المرتبطة بالجودة، واختيار الموردين على أساس الجودة.

7- التركيز على العملاء (Customer focus):

وفقاً لـ "أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 198) تركز إدارة الجودة الشاملة على العملاء؛ تعتمد المؤسسات على عملائها، ولذا ينبغي فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتلبية متطلبات العملاء والسعي إلى تجاوز توقعات العملاء.

يعتبر التركيز على العملاء أحد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومبادرات تحسين الأداء (Idris, 2011, p. 35).

ووفقاً لـ "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999, p. 310) التركيز على العملاء هو توفير المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات العملاء، والتركيز عليهم على صعيد المنظمة. وحسب "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 926)، بدلاً من التركيز على حجم الإنتاج، تركز إدارة الجودة الشاملة على الجودة ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم.

وحسب "إدريس" (Idris, 2011, p. 43) يعرف التركيز على العملاء باعتباره درجة من الجهد المبذول من قبل المؤسسة لبناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء.

وفي السياق ذاته، ذكر الطائي وقداة (2008، ص ص. 79-80) أن التركيز على العميل والانطلاق منه هو أن يصبح "العميل محور الاهتمام الرئيسي للمنظمة ومختلف الأنشطة فيها. والبداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها أو ما يفوقها. والعملاء يمكن أن يكونوا خارجين أو داخليين".

كما أشار حامد (2009، ص. 207) إلى أن التركيز على المستفيد (العميل) "يعني كيف تجعل من عمالك جودة تحقق رغبات المستفيد منك، خاصة أن المنشأة بمختلف أنواعها وجدت من أجلهم".

ووفقاً لمسعداوي (2013، ص. 367) إن التركيز على الزبون (العميل) "لا يقتصر على الزبائن الخارجيين للمؤسسة الذين تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشمل هذا التركيز أيضاً على العاملين داخل المنظمة، فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب".

وقد تم وصف التركيز على العملاء بأنه: إشراك العملاء في تصميم المنتج أو الخدمة. استخدام دراسات استقصائية بشأن رضا العملاء. التركيز على تحقيق قدر أكبر من رضا العملاء (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 107).

يجب أن تكون المنظمات على دراية بمتطلبات العملاء واستجابة لمتطلباتهم، وقياس رضاهم من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وفقاً لنتائج بحث "هاكمان وواجمان" (Hackman & Wageman, 1995)، يعتبر الحصول على معلومات حول العملاء أحد الممارسات الأكثر استخداماً في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة أداء المنظمة (In : Talib et al., 2010, p. 119).

وحسب "جعفر والابدالات" (Jaafreh & Al-abedallat, 2013) أشار الكثير من الباحثين إلى أهمية رضا العملاء؛ استناداً إلى "ديمينغ" (Deming, 1986) "المستهلك هو أهم جزء لخط الإنتاج، وينبغي أن تهدف الجودة لتلبية احتياجات المستهلك حاضراً ومستقبلاً" (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).

ووفقاً لـ "إيهتييار وآخرون" (Ihtiyar et al., 2012) قد أكدت البحوث والممارسات الحديثة في مجال التسويق الاهتمام والفهم لدور رضا المستهلك بطرق عدة. وقد درس الكثير من الباحثين علاقة رضا المستهلك بنية الشراء وجودة الخدمة في سياق تجارة التجزئة، وقد حددت نتيجة هذه الدراسات رضا المستهلك ضمن أربعة مداخل حاسمة:

- أولاً، رضا المستهلك ليس فقط الهدف المهيمن مسبقاً لوظيفة التسويق في متاجر بيع البقالة بالتجزئة، بل هو أيضاً مقياس موجه لتقييم أداء تركيبات مختلفة من الرضا العام، مثل تشكيلة تحديد الأسعار أو المنتج.

- ثانياً، رضا المستهلك هو مؤشر حاسم لولاء المستهلك، والربحية من الأنشطة التسويقية لمتاجر بيع البقالة بالتجزئة، والشراء وسلوك إعادة الشراء وأداء متاجر التجزئة.

- ثالثاً، يقدم رضا المستهلك تركيبات مشتركة لمقارنة الآثار المترتبة على أداء التسويق عبر الصناعات المختلفة والمواقع الجغرافية.

ويمكن تصنيف تركيبات رضا المستهلك ضمن أربعة فئات عريضة، وهي تحديداً: "جودة المنتج"، و"تشكيلة المنتج"، و"السعر"

و"الخدمة" (Ihtiyar et al., 2012, pp. 7-8).

ووفقاً لـ "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abedallat, 2013):

- أفادت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والربحية من خلال رضا العملاء.
- يجب على المنظمة تحديد علاقات العملاء لقياس احتياجاتهم وتطلعاتهم؛ وإشراك العملاء في تحسين الجودة؛ وتحديد رضا العملاء.
- ينبغي أن يكون العميل مشارك عن كثب في عملية تصميم وتطوير المنتجات، مع المدخلات في كل مرحلة من مراحل العملية؛ بحيث يكون هناك احتمال أقل لحدوث مشاكل متعلقة بالجودة عندما يبدأ الإنتاج الكامل.
- توافر المعلومات حول شكاوى العملاء للمديرين ودرجة استخدام ملاحظات العملاء لتحسين جودة المنتج تكشف عن مستوى التركيز على العملاء في المؤسسة. بما أن توقعات العملاء ديناميكية، تحتاج المنظمة لمسح توقعات العملاء بانتظام وتعديل عملياتها وفقاً لذلك (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 97).
- وحسب "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 5) التركيز على العملاء يعني الاعتقاد من جميع أعضاء المؤسسة أن العملاء هم أفضل مصدر لتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، ورضا العملاء هو ضروري لتحقيق الأداء المتفوق، وأن المؤسسة ينبغي أن تلي أو تتجاوز متطلبات وتوقعات العملاء.
- قد أدرجت ممارسة التركيز على العملاء في العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (Abdallah, 2013; Abdullah & Tari, 2012; Abdullah *et al.*, 2008; Alamri *et al.*, 2014; Al-Khalili & Subari, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Idris, 2011; Jaafreh & Al-abedallat, 2013; Lau & Idris, 2001; Mardani *et al.*, 2013; Rahman & Bullock, 2005; Sadikoglu & Olcay, 2014; Sadikoglu & Zehir, 2008; Shahin & Dabestani, 2011; Talib *et al.*, 2010; Tari' *et al.*, 2007; Taveira *et al.*, 2003).

8- تمكين العاملين (Employee empowerment):

حسب الطائي وقداة (2008، ص. 80) تمكين العاملين هو "خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بالإضافة إلى اندماجهم في المنظمة وأنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين

المستمر. وينصب ذلك من بين أمور كثيرة على بناء شبكات الاتصال بين العاملين ورفع الحواجز، بالإضافة إلى تشجيع وبناء فرق العمل والتدريب والتحفيز وغيرها".

كما أشار حامد (2009، ص. 207) إلى أن تمكين العاملين "بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار:

1- أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكنه يأتي من الذين تعرفهم.

2- الجودة تبدأ من الداخل: بمعنى الاهتمام بالعاملين، والتعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم.

3- يمكن تفجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار".

ووفقاً ل"أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 926)، تركز إدارة الجودة الشاملة على إشراك العاملين في مراقبة الجودة في المنظمات. كما زعم "ديمينغ" (Deming) أن اندماج ومشاركة العاملين على جميع المستويات لا بد منه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة الحالية والمستقبلية. يمكن حتى للعاملين الغير الإداريين تقديم مساهمات كبيرة عندما يندمجون في عمليات تحسين الجودة، وعمليات صنع القرار، وقضايا صنع السياسات. وينبغي أن تستخدم المنظمات مهارة جميع العاملين وقدراتهم للحصول على أداء الأعمال (In : Talib et al., 2010, p. 119).

9- تدريب العاملين (Employee training):

وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, p. 198) تتطلب إدارة الجودة الشاملة التعليم المستمر والتدريب للموظفين؛ ينبغي أن يبدأ التدريب مع تعليم كبار المديرين في إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، في الحاجة إلى تحسين الجودة، وأدوات التحسين. وينبغي أن يوفر التدريب التعليم المطلوب للموظفين للمشاركة بفعالية في تحسين الجودة.

ينشر التدريب والتعليم المعرفة الخاصة بالتحسين المستمر والابتكار في عملية الخدمة للحصول على الفوائد الكاملة والتميز في العمل. وأبلغ "طالب ورهن" (Talib & Rahman, 2010) بالدور الحاسم للتدريب والتعليم في الحفاظ على مستوى الجودة العالية في قطاع الخدمات. علاوة على ذلك، وجدت أيضا البحوث في إدارة الجودة الشاملة علاقة إيجابية بين التدريب والتعليم، وأداء المنظمة (In : Talib et al., 2010, p. 119).

وفي هذا الصدد، قامت "ساراف وآخرون" (Saraph et al., 1989) بوصف التدريب بأنه: توفير التدريب في المجال

الإحصائي، التدريب على التجارة، والتدريب في مجال الجودة لجميع العاملين (In : Kaynak, 2003, p. 407).

وحسب "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 5) تدريب العاملين يعني التدريب والتعليم على التقنيات والأدوات عالية الجودة لمعظم الموظفين وتخصيص الموارد اللازمة لهذه الأنشطة التدريبية.

10- فرق العمل (Teamwork):

وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, p. 198) تركز إدارة الجودة الشاملة على فرق العمل؛ يتعين على المؤسسات أن تفهم أن الموظفين بحاجة إلى المشاركة في فرق متعددة الوظائف عمودياً وأفقياً لتكون أكثر فعالية. ينبغي أن تستخدم الفرق من خلال التعاون/ المشاركة، لإتاحة الفرصة للموظفين للعمل معاً في سعيها لتحقيق الجودة الشاملة بالطرق التي لم يعملوا بها معاً من قبل.

تشير فرق العمل إلى زيادة سيطرة الموظفين على عملهم ويسمح لهم بالعمل كمجموعة. توفر هذه الممارسة جو من العلاقة المتبادلة، والاندماج، والمشاركة خلال الخروج من المنظمة. وعلق "يانغ" (Yang, 2006) أنه ينبغي أن تعمل المنظمة بأسرها لتحسين الجودة وتقديم الدعم لأنشطة تحسين الجودة من خلال تنفيذ ممارسة فرق العمل. تشكيل فرق داخل المؤسسة أمر بالغ الأهمية لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وعلاوة على ذلك، أشار "سيلوس" (Silos, 1999) أن فرق العمل ستؤدي إلى موظفين أكثر التزاماً واندماجاً مع المنظمة (In : Talib et al., 2010, p. 123).

ووفقاً ل"كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, p. 310) فرق العمل هي التعاون في جميع أنحاء المنظمة وكذلك مع العملاء والموردين.

كما أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن تعقد معظم العمليات التي يتم تشغيلها في مجالات الصناعة والتجارة والخدمات يضعها خارج نطاق سيطرة أي فرد واحد. والطريقة الوحيدة الفعالة حقاً لمعالجة إدارة العمليات وتحسينها من خلال استخدام شكل من أشكال فرق العمل (teamwork) التي لديها العديد من المزايا على السماح للأفراد للعمل كل على حدة:

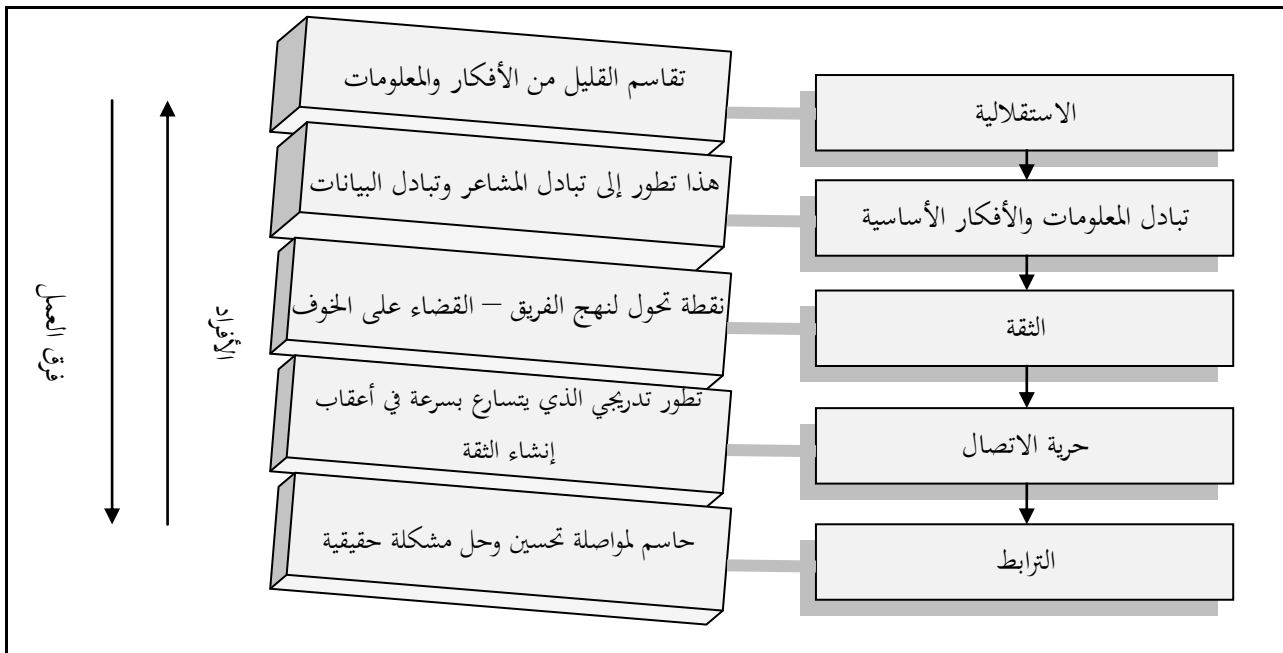
- يمكن تناول بقدر أكبر مجموعة متنوعة من العمليات والمشاكل المعقدة - تلك التي تتجاوز قدرة أي فرد واحد أو حتى إدارة واحدة - عن طريق تجميع الخبرات والموارد.
- تتعرض العمليات والمشاكل إلى تنوع أكبر من المعرفة، والمهارة، والخبرة، وحلها بشكل أكثر كفاءة.
- هذا النهج هو أكثر ارضاء لأعضاء الفريق، ويعزز الروح المعنوية والملكية من خلال المشاركة في إدارة العملية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

■ العمليات والمشاكل التي تعبر الحدود الإدارية أو الوظيفية يمكن التعامل معها بسهولة أكبر، وأكثر عرضة لتحديد وحل الصراعات المحتملة/ الفعلية.

■ التوصيات أكثر احتمالاً لأن تنفذ من الاقتراحات الفردية، كجودة صنع القرار في الفرق الجيدة تكون عالية.

تعتمد معظم هذه العوامل على الفرضية القائلة بأن الأفراد مستعدون لدعم أي جهد قد شاركوا أو ساعدوا في وضعه. عند إدارة ووضع فرق تحسين العملية لحل المشكلات بشكل صحيح، يتم التوصل إلى نتائج بشكل سريع واقتصادي. تعتبر فرق العمل في أي منظمة عنصر أساسي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإدارة العملية، لأنها تبني الثقة، وتحسن الاتصالات وتطور الترابط.

تُعبّر فرق العمل الجيدة الاستقلالية (independence) للترابط (interdependence) من خلال تحسين الاتصالات، والثقة والتبادل الحر للأفكار، والمعارف، والبيانات والمعلومات (الشكل 21). استخدام أسلوب التفاعل وجها لوجه للاتصالات، مع وجود هدف مشترك، يتطور مع مرور الوقت الاحساس بالاعتماد على بعضها البعض. وهذا يشكل جزءاً أساسياً من أي عملية تحسين الجودة، ويوفر منهجية للاعتراف بالموظف والمشاركة، من خلال التشجيع الفعال في الأنشطة الجماعية (Oakland, 2003, pp. 288-289).



شكل رقم (21) يبين الاستقلالية نحو الترابط من خلال فرق العمل حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 289)

توفر فرق العمل البيئة التي يمكن للأفراد فيها أن تنمو وتستخدم جميع الموارد بفعالية وكفاءة لإدخال تحسينات مستمرة. وكما

ينمو الأفراد، تنمو المنظمة. وتجدر الإشارة، مع ذلك، لن يكون دافع الموظفين نحو التحسين المستمر في غياب:

■ التزام من الإدارة العليا.

■ المناخ التنظيمي المناسب.

■ آلية لتمكين المساهمات الفردية لتكون فعالة (Oakland, 2003, p. 289).

فرق العمل لدعم إدارة العمليات وتحسين عدة مكونات. إنها محكومة باستراتيجية، وتحتاج إلى هيكل، ويجب أن تنفذ بشكل

مدروس وفعال. وتشمل الاستراتيجية التي تحرك التحسين:

■ رؤية ورسالة المنظمة؛

■ عوامل النجاح الحاسمة؛

■ إطار عمل العملية الأساسية (Oakland, 2003, p. 290).

كما أشار الطاهر (2010، ص. 138) إلى استخدام فرق العمل "وذلك من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل وهذا

يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعمال فيها، الأمر الذي يخلق دوافع لدى الأفراد العاملين نتيجة الانتماء للجماعة ويزيد أيضا من

كفاءتهم وبالتالي يتم الوصول إلى تحسين إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها".

11- نظم تقييم الأداء (Performance appraisal systems):

وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, p. 199) تركز إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء التي تتمشى

مع أهداف المؤسسة؛ ينبغي وضع التدابير الممكنة عملياً لمكافأة الأداء وبالتالي تعزيز المواقف الإيجابية. من أجل مراقبة أداء المؤسسة،

يجب تحليل إدارة الأداء على أساس مستمر.

12- تعويض العاملين (Employee compensation):

وفقاً لمسعداوي (2013، ص. 368) "تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا يهمهم سوى

الحصول على الأجر، ولكن في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين".

كما أشار "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010) إلى أن تشجيع الموظفين هو أحد الركائز لتنفيذ الفعال لبرنامج

إدارة الجودة الشاملة. وهو 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 ومنبهات فعالة للأداء المطلوب ورضا الموظفين.

إن المكافآت أو الاعتراف تعتبر من الدعائم الثلاث التي تدعم التحسين التنظيمي. وقد قيل أن تقييمات الأداء والمكافآت تعطي الاتجاه الصحيح للقوى العاملة وهما أكثر أهمية في قطاع الخدمات. وعلاوة على ذلك، يجب أن تستخدم المنظمة الاعتراف والمكافأة لإلزام الأفراد على فعل أشياء بشكل جيد ولكن لتشجيعهم على القيام بذلك (Talib & Rahman, 2010, pp. 373-374).

كذلك يشير "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى تعويض العاملين على النحو التالي:

- تستند المكافآت على مواصلة الأداء على أساس الجودة.
- تقدم حوافز مالية للحصول على اقتراحات على مستوى الشركة ومخططات فكرة جديدة.
- الترقية الداخلية، على سبيل المثال، من الأدوار غير الإشرافية لمدراء الأقسام إدارة تشجيع القوى العاملة المتحفزة وتعزيز الأمن الوظيفي.
- تشمل الثناء والتقدير لطول مدة الخدمة، والاسهامات البارزة.
- يتم إعطاء الاعتراف من خلال آليات التغذية الراجعة للأداء، وفرص التنمية، والارتقاء في الأجور والمكافآت.
- تعمل أنظمة الاعتراف على جميع مستويات المنظمة ولكن مع التركيز بشكل خاص على الاعتراف الغير الرسمي بدءاً بالشخصي "شكرا لك" إلى الاعتراف في اجتماعات الفريق، والأحداث (Oakland, 2003, p. 269).

2.1.6- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices):

يتكون النظام التقني (The technical system)، كما حدده "يفانز وليندسي" (Evans & Lindsay, 1999)، من مجموعة من الأدوات والتقنيات (مخططات التشغيل (run charts)، وخرائط المراقبة (control charts)، ومخططات باريتو (Pareto diagrams)، العصف الذهني (brainstorming)، والتطابق (stratification)، ومخططات الشجرة (tree diagrams)، والمدرج الإحصائي (histograms)، والرسوم التخطيطية للتشتت (scatter diagrams)، وتحليل مجال القوى (force-field analysis)، والمخططات الانسيابية (flow charts))، في حين يتضمن الجزء المادي (Hard)، وفقا لـ "ويلكنسون وآخرون" (Wilkinson et al., 1998)، تقنيات مراقبة عملية الإنتاج والعمل والتي تضمن الأداء السليم لمثل هذه العمليات، بما في

ذلك، من بين أمور أخرى، تصميم العمليات، وفلسفة الانتاج الآبي (just-in-time)، ومعيار الأيزو 9000 (ISO) والأدوات الأساسية السبع لضبط الجودة (In : Abdullah & Tari, 2012, p. 179).

ترتبط ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) بتحسين أدوات ونظم إدارة الجودة، ومن المتوقع أن تعزز وتدعم تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft). وتشمل الجوانب المادية (Hard) عموماً الممارسات مثل نظم الجودة، والتحسين المستمر، وإدارة العمليات، ومعلومات التغذية الراجعة. في حين تعتبر الجوانب المعنوية (Soft) أنها غير ملموسة، فالجوانب المادية (Hard) هي ملموسة أكثر، وبالتالي يسهل قياسها وتقييمها. وينبغي عدم التقليل من أهمية الجوانب المادية (Hard) من إدارة الجودة الشاملة (Abdallah, 2013, p. 2).

من ناحية أخرى، وفقاً لـ"الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013)، الجوانب المادية (hard aspects) لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تتميز بما يلي:

- تؤثر على الكفاءة الداخلية للمنظمة؛
- التركيز على أدوات، وتقنيات، وأنظمة، وعمليات إدارة الجودة الشاملة؛
- تعتبر التكتيكات وليس الاستراتيجيات؛
- تستخدم الأساليب الكمية (التقنية)؛ و
- التركيز على الجوانب المادية (hard aspects) يعكس توجه نحو الإنتاج لكبار منظري إدارة الجودة الشاملة (AI-Subari, 2013, p. 58).

وفيما يلي ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard):

1- المعلومات والتحليل (Information and analysis):

تعتبر تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم الأساس في أي نوع من الأعمال التجارية. عندما يتم تحقيق احتياجات العملاء وتوقعاتهم، يتم تحسين جودة الأداء وبالتالي، ينشأ الارتياح. وكشف "براجوجو" (Prajogo, 2005) عن أهمية المعلومات والتحليل كممارسة لإدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء. على نحو مماثل أشارت أيضا "سيت وآخرون" (Sit et al., 2009) إلى أن المعلومات والتحليلات لها أثر كبير على رضا العملاء. تساعد المعلومات والتحليل أيضا المنظمة لضمان توافر الجودة العالية، والبيانات والمعلومات في الوقت المناسب لكافة المستخدمين مثل الموظفين والموردين والعملاء (In : Talib et al., 2010, p. 122).

قامت "ساراف وآخرون" (Saraph *et al.*, 1989) بوصف المعلومات والتحليل بأتمهما: استخدام بيانات تكلفة الجودة؛ التغذية الراجعة (Feedback) لجودة البيانات للموظفين والمدبرين لحل المشكلة؛ قياس الجودة في الوقت المناسب؛ تقييم المدبرين والموظفين على أساس جودة الأداء؛ توافر بيانات الجودة (In : Kaynak, 2003, p. 407).

تحليل البيانات لا بد من تحديده كوسيلة لتحديد أين يمكن إجراء التحسينات للنظام. يحتاج البيانات التي سيتم جمعها من المصادر ذات الصلة، بما في ذلك عمليات المراجعة الداخلية، والإجراءات التصحيحية والوقائية، وعدم مطابقة المنتج/ الخدمة للمواصفات، وشكاوى العملاء ونتائج رضا العملاء (Oakland, 2003, p. 220).

ووفقاً لـ "أوكلاندا" (Oakland, 2003) ينبغي للمنظمة تحليل البيانات لتوفير المعلومات عن:

أ. فعالية نظام إدارة الجودة؛

ب. الاتجاهات العملية للعملية؛

ج. رضا العملاء؛

د. التوافق مع متطلبات العملاء من المنتج/ الخدمة؛

هـ. المورد (Oakland, 2003, p. 220).

وهناك أيضاً حاجة إلى تحديد الأساليب الإحصائية لاستخدامها في تحليل البيانات، بما في ذلك التحقق من عمليات المعالجة وخصائص المنتج/ الخدمة. وبطبيعة الحال فإن الأساليب الإحصائية المختارة يجب أن تكون مناسبة ويخضع استخدامها للرقابة (Oakland, 2003, p. 220).

2- إدارة العمليات (Process management):

وفقاً لـ "أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 198) تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات (process)؛ ينبغي إعادة تشكيل المؤسسة كمجموعة من العمليات الأفقية التي تبدأ مع المورد وتنتهي مع العميل.

وحسب "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 98) تعمل إدارة الجودة الشاملة على الاعتقاد

بأن الجودة الشاملة للمنتجات يمكن أن تعزز من خلال تحسين جودة العمليات المرتبطة بشكل مباشرة أو غير مباشرة بخلقها.

إدارة العمليات هي نهج منظم الذي يستخدم جميع موارد المنظمة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المطلوب.

المجالات الجديدة نسبياً من هذه التحسينات هي "سلوكيات إدارة المعرفة"، "إدارة عملية الأعمال"، "أداء الموظف والابتكار". وعلق

"موتواني" (Motwani, 2001) أن إدارة العمليات تؤكد على القيمة المضافة إلى العمليات، وزيادة إنتاجية كل موظف وتحسين نوعية المنظمة. وأظهرت نتائج العديد من الدراسات التجريبية (Cua *et al.*, 2001; Feng *et al.*, 2006 ; Flynn *et al.*, 1995 ;

Prajogo & Sohal, 2004) علاقة إيجابية بين إدارة العمليات وجودة الأداء (In : Talib *et al.*, 2010, p. 122).

وفي هذا السياق، قامت "ساراف وآخرون" (Saraph *et al.*, 1989) بوصف إدارة العمليات بأنها: وضوح ملكية العملية، والحدود، والخطوات؛ تقليل الاعتماد على التفتيش؛ استخدام ضبط العمليات الإحصائي؛ الأتمتة الانتقائية؛ تصميم عمليات مأمونة الاستعمال؛ الصيانة الوقائية؛ التفتيش الذاتي للموظف؛ الاختبار الآلي (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 107; Kaynak, 2003, p. 408).

كما أشار حامد (2009، ص. 207) إلى أن التركيز على العمليات "تعني أن السيطرة على عملية الأداء، وليس جودة المنتج هو قلب نظام إدارة الجودة الشاملة".

ووفقاً لـ "جعفر والابدالات" (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 98) قد تم الاستشهاد بفعالية تنفيذ إدارة العمليات كأحد الأبعاد الرئيسية لجهود الجودة المتكاملة. تشير العمليات إلى مجموعات من الآلات، والأساليب، والمواد، والأدوات، والأفراد الذين يعملون في الإنتاج.

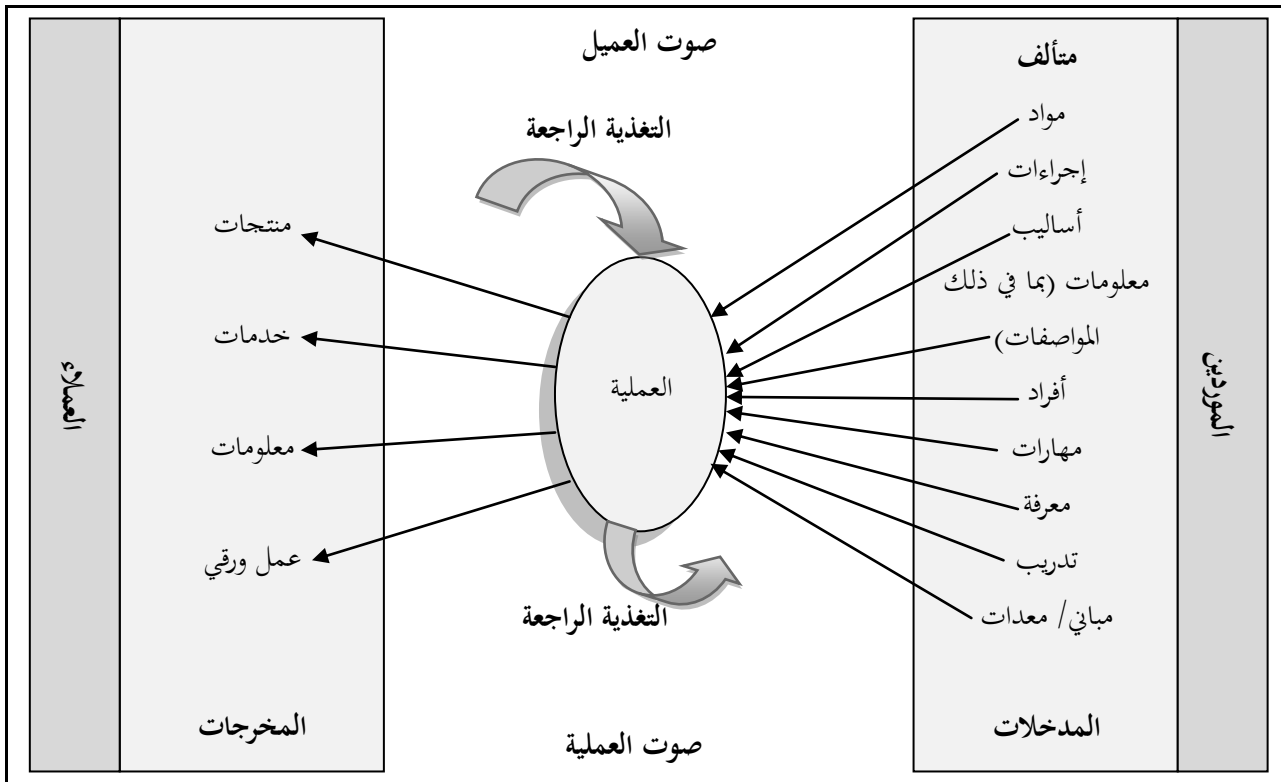
إن الهدف من إدارة العمليات (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 98) هو الحد من اختلاف العمليات (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 98; Kaynak, 2003, p. 417) من خلال بناء الجودة في عملية الإنتاج. التي تؤدي إلى زيادة جودة المخرجات وكذلك خفض التكاليف مثل تكاليف إعادة العمل وتكاليف الضياع. المحافظة على قدرة العمليات لتلبية متطلبات الإنتاج هي مسألة هامة في عملية المراقبة والتحسين. أكد "ديمنج" (Deming) أن تحسين جودة المنتج يجب أن لا تعتمد على التفتيش الشامل. وأن الجودة لا تأتي من التفتيش، ولكن من تحسين عملية الإنتاج (In : Jaafreh & Al-abedallat, 2013, p. 98).

يؤكد هذا المعنى "كايناك" (Kaynak, 2003, p. 417) فيقول: إدارة العمليات تستلزم اتخاذ نهج وقائي لتحسين الجودة مثل تصميم العمليات التي هي مأمونة الاستعمال (fool-proof) والتي توفر جداول للإنتاج مستقرة وتوزيع للعمل للحد من عملية التباين من خلال بناء الجودة في المنتج خلال مرحلة الإنتاج.

تصنف معايير "جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة" (the Malcolm Baldrige National Quality Award)
 [MBNQA] فئة إدارة العمليات في "المتطلبات المركزية لتحديد وإدارة الكفاءات الأساسية لتحقيق إدارة العملية بكفاءة وفعالية"
 .(In : Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 98)

يتم تعريف إدارة العمليات في "نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" (the EFQM Excellence Model)
 و"جائزة الملك عبد الله الثاني" (King Abdullah II Award) بأنها "الكيفية التي بها تقوم المنظمة بتصميم، وإدارة وتحسين
 عملياتها من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات والوفاء بشكل كامل، وتوليد قيمة متزايدة لعملائها والمستفيدين الآخرين" :
 .Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 98)

ويمكن توضيح إدارة العمليات من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (22) يبين العملية حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 12; Oakland, 2014, p. 13)

كما أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 93) إلى أن إدارة العمليات لها علاقة بالتصميم الجيد وبفارق العمل على

النحو التالي:

■ يتم وضع التصميم في مركز تخطيط العملية لدمج وظائف مختلفة داخل المنظمة وتكوين الشراكات خارج المنظمة.

■ يستخدم تفكير العملية (Process thinking) لحل مشكلات التصميم وتشجيع فرق العمل داخل المنظمة ومع الشركاء الخارجيين.

وحسب "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 5) إدارة العمليات تعني الاعتقاد بأن العملية هي الكيان الذي ينبغي أن يدار من أجل إزالة أو تقليل الأخطاء، والاعتقاد بأن التحسينات المتعلقة بعمليات الإنتاج ستحسن بالضرورة أداء الجودة الشاملة.

3- تصميم المنتج/ الخدمة (Product/service design):

يدرس تصميم المنتج والخدمة جودة وخدمة أداء تسليم المنظمة من حيث توقيته، والأخطاء، وتكاليف الجودة، والقدرة على الاستجابة، ورضا العملاء. وتستخدم هذه المؤشرات لقياس جودة تصميم المنتج والخدمة. قام "بھات وإمداد" (Bhatt & Emdad, 2010) بالتحقق تجريبيا من العلاقات بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وابتكار المنتج والخدمة، ومزايا الأعمال فوجدا أن ابتكار المنتج والخدمة يرتبط بشكل إيجابي مع مزايا الأعمال بجانب اثنين من العوامل، مثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاستجابة للعملاء (In : Talib et al., 2010, p. 123).

قامت "ساراف وآخرون" (Saraph et al., 1989) بوصف تصميم المنتج/ الخدمة بأنه: عملية شاملة؛ إشراك جميع الإدارات المتأثرة في مراجعة التصاميم؛ التركيز على الطاقة الانتاجية؛ وضوح المواصفات؛ التركيز على الجودة، لا ببدء تنفيذ الجدول الزمني؛ تجنب إعادة التصميم بشكل متكرر (In : Kaynak, 2003, p. 408).

كما أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على:

- البيئة؛
 - إمكانية إعادة التدوير والتخلص من المواد؛
 - التعبئة والتغليف وهدر الموارد؛
 - الاقتصاد (المحلي) (على سبيل المثال الحد من متطلبات العمل)؛
 - نتائج الأعمال، المالية وغير المالية على حد سواء (Oakland, 2003, p. 93).
- وأشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) أيضا إلى أن التصميم الجيد له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي للجودة وبالتركيز على العملاء من خلال:

■ تصميم العميل في المنظمة بالتركيز على صياغة قرارات السياسة العامة والاستراتيجية.

- التواصل المباشر بين المصممين والعملاء.
- إدراج العملاء في عملية التصميم.
- مساعدة العملاء للتعبير والمشاركة في فهم متطلباتهم الخاصة.
- وجود نظم لضمان تبليغ الاحتياجات المتغيرة للعملاء بإدخال تغييرات على السياسات والاستراتيجية.
- إدراج تدابير التصميم والأداء والابتكار في استعراض السياسات والاستراتيجية.
- إستجابة عملية التصميم بسرعة للعملاء (Oakland, 2003, p. 92).

4- استخدام التكنولوجيا (Technology utilisation):

حسب الطائي وقداة (2008، ص. 124) تمثل التكنولوجيا في إدخال تكنولوجيا المعلومات، والحوسبة، والأتمتة.

5- التحسين المستمر (Continuous improvement):

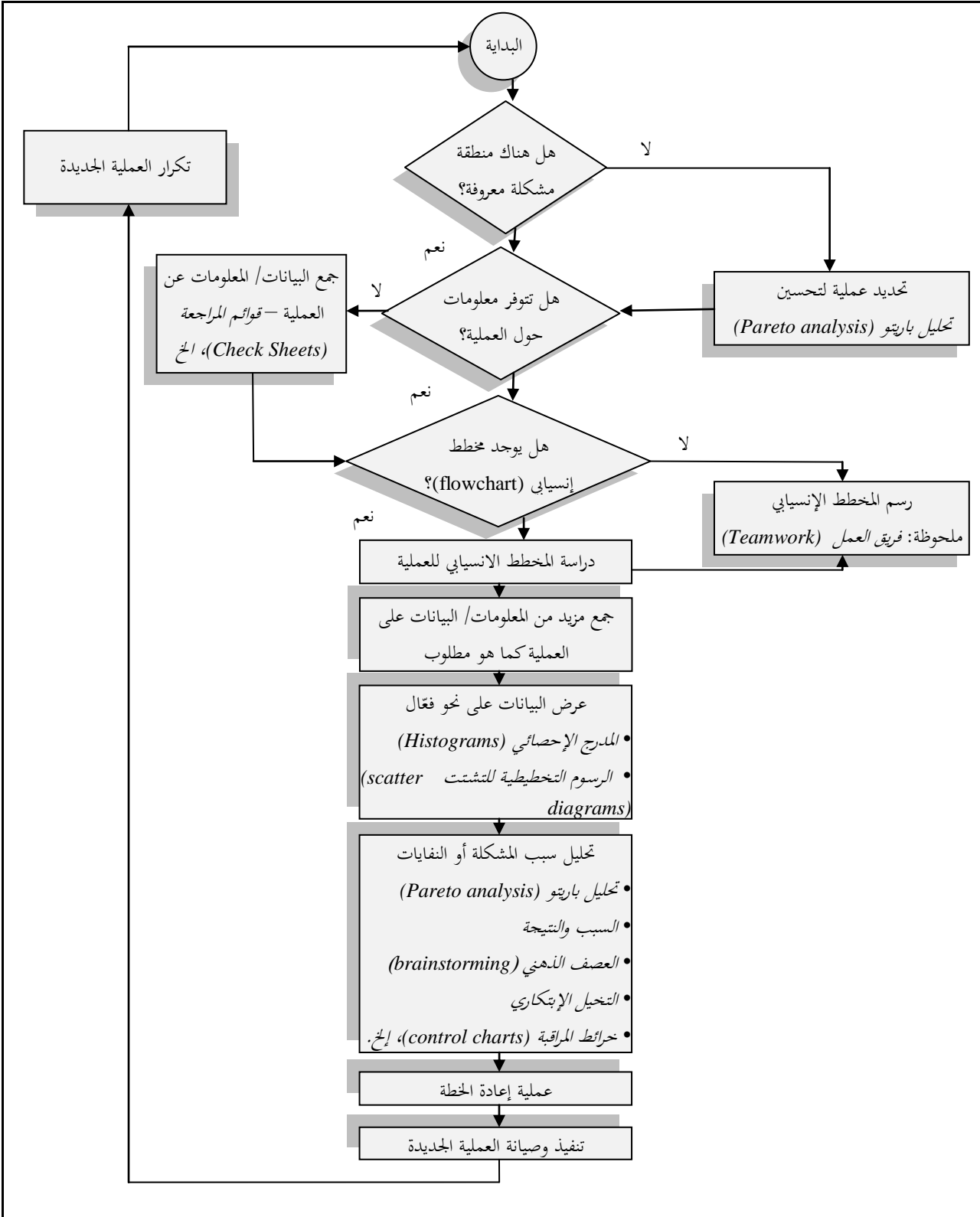
وفقاً ل"أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 198) تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر؛ ينبغي أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسة. التحسين المستمر يعني الالتزام بالفحص المستمر للعمليات الإدارية والتقنية بحثاً عن أفضل الطرق لتلبية توقعات العملاء بالصرامة على نحو متزايد.

يعتبر التحسين المستمر والابتكار، الجزء الأكثر أهمية من الخدمات، يعني البحث عن التحسينات التي لا تنتهي، وتطوير العمليات لإيجاد طرق جديدة أو محسنة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة. وهو يساعد في الحد من تغير العملية وبالتالي التحسين المستمر لأداء الانتاج. وأكد "كوربيت وراستريك" (Corbett & Rastrick, 2000) أن أفضل طريقة لتحسين الأداء التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر لأنشطة الأداء (In : Talib *et al.*, 2010, p. 119).

ووفقاً ل"كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999, p. 310) التحسين المستمر هو التحسين المستمر للعمليات التي تخلق المنتجات والخدمات.

وحسب الطائي وقداة (2008، ص. 80) التحسين المستمر هو "أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المنظمة ونظامها التي لا نهاية لها. وأن الكمال أمر يتم السعي له دائماً ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها. وأن هذه العملية عملية منظمة (لها أسس ومناهج)". ووفقاً لحامد (2009، ص. 207-208) "يرتكز التحسين والتطوير المستمر على ثلاث قواعد مهمة هي: 1- التركيز على العميل. 2- فهم العملية. 3- الالتزام بالجودة".

ويمكن توضيح عملية التحسين المستمر من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (23) يبين استراتيجية لتحسين العملية حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 226)

وحسب "عبد الله" (Abdallah, 2013, p. 5) التحسين المستمر هو محاولة مستمرة لتحسين جميع جوانب الأعمال حيث يرصد الأداء كهدف متحرك مما يصعب على المنافسين التقليد أو التفوق، والاعتقاد بأن التحسن رحلة لا نهاية لها.

7- العوامل الحاسمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

وفقاً لـ "شين وآخرون" (Chin et al., 2002) يحتاج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى نظام متكامل ومستمر ومفتوح تماماً على أساس الالتزام من الإدارة العليا والموظفين، فضلاً عن التواصل مع العملاء. ويرد في الجدول (9) قائمة شاملة للعوامل الحاسمة (critical factors) المجمعة من مراجعة الأدبيات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وهي مقسمة إلى أربع فئات من العوامل أو العناصر، وهي التنظيم (organizing)، والنظم والتقنيات (systems and techniques)، والقياس والتغذية الراجعة (measurement and feedback)، والثقافة والأفراد (culture and people). وتمثل كل من فئات التنظيم والثقافة والأفراد العوامل المعنوية (Soft)، بينما النظم والتقنيات والقياس والتغذية الراجعة هي عوامل مادية (Hard) لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. كل فئة من العوامل لديها العديد من العوامل الفرعية (Chin et al., 2002, p. 708).

جدول رقم (9) العوامل الحاسمة والعوامل الفرعية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حسب "شين وآخرون" (Chin et al., 2002, p.

708)

العوامل	التنظيم	النظم والتقنيات	القياس والتغذية الراجعة	الثقافة والأفراد
العوامل الفرعية	1. التخطيط الاستراتيجي 2. القيادة 3. التعليم والتدريب 4. التزام الإدارة العليا	1. الأدوات والتقنيات 2. نظام الجودة 3. تحسين وتحليل العمليات 4. إدارة سلسلة الموردين	1. قياس الأداء الداخلي 2. قياس الأداء الخارجي 3. الاتصالات 4. الاعتراف والمكافآت	1. الثقافة التنظيمية القائمة 2. تغيير الثقافة 3. اندماج الموظفين 4. تنمية الموارد البشرية

كما قام "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010, pp. 367-369) استناداً إلى استعراض للأدبيات، بتحديد تسعة عوامل النجاح الحاسمة (critical success factors [CSFs]) لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات، وهي: (1) التزام الإدارة العليا؛ (2) التركيز على العملاء؛ (3) التدريب والتعليم؛ (4) التحسين المستمر والابتكار؛ (5) إدارة جودة الموردين؛ (6) اندماج الموظف (Employee involvement)؛ (7) تشجيع الموظف (Employee encouragement)؛ (8) المقارنة المرجعية (Benchmarking)؛ و(9) معلومات الجودة وقياس الأداء.

ووفقاً لـ "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011) تتكون إدارة الجودة الشاملة من عدة عوامل النجاح الحاسمة (CSFs). من خلال استعراض الأدبيات، عوامل النجاح الحاسمة هي التزام الإدارة العليا والقيادة، وتطوير الفلسفة، وقياس الجودة، والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج، وتدريب الموظفين، وتمكين الموظف (employee empowerment)، وإدارة جودة الموردين، وإندماج العملاء (customer involvement) ورضاهم، وتحليل المعلومات. وهي عبارة عن مجموعة من عمليات التحسين والمستمرة للأفراد، والجماعات والمنظمات برمتها من خلال فهم واكتشاف أفضل عمليات. الكثير من وجهات النظر والأدبيات الرائجة في إدارة الجودة الشاملة اعتبرت "إدارة الجودة الشاملة" قابلة للتطبيق عالمياً (Daud & Yusoff, 2011, pp. 17-18).

8- جوائز إدارة الجودة الشاملة:

أشار "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013) إلى أن هناك نماذج قياسية للجودة أو نماذج تقييم رسمية تستخدمها الشركات كدليل لتنفيذها، أو من أجل إجراء عمليات التقييم الذاتي لممارستها في الجودة. هناك العديد من جوائز الجودة في العالم، ولكن الأكثر قبولاً للمجالات وتبين للأنشطة عملية الانتشار في هذا الحقل هناك "جائزة ديمينج" (the Deming Prize) في اليابان، و"الجائزة الأوروبية للجودة" (the European Quality Award [EFQM]) في أوروبا، و"جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة" (the Malcolm Baldrige National Quality Award [MBNQA]) في الولايات المتحدة الأمريكية، وجوائز أخرى ماثلة في بلدان أخرى حيث الاعتراف الرسمي بأهمية إدارة الجودة الشاملة (Jaafreh & Al-abadallat, 2013, p. 95).

ولتشجيع الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة، قد تم منح جائزة ديمينج (The Deming Prize) سنوياً منذ عام 1951 من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين اعترافاً بالإنجاز المتميز في استراتيجية الجودة، والإدارة، والتنفيذ. منذ عام 1988، تم الحصول على جائزة ماثلة "جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة" (MBNQA) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أصبح هذا التمييز الأكثر شهرة ورواجاً (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 930).

ووفقاً لـ "جعفر والعبدالات" (Jaafreh & Al-abadallat, 2013) يستند كل نموذج جائزة إلى نموذج متصور لإدارة الجودة الشاملة. نماذج الجائزة لا تركز فقط على إتقان المنتج أو الخدمة أو أساليب إدارة الجودة التقليدية، ولكن النظر في مجموعة واسعة

من أنشطة الإدارة، والسلوك والعمليات التي تؤثر على جودة العرض النهائي. وتوفر هذه النماذج إطاراً مفيداً حيث يمكن للشركات تقييم ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والبحث عن فرص التحسين، والنتائج النهائية.

وتوفر هذه النماذج لجائزة الجودة إطاراً عالمياً لتقييم جوانب ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركة. وعلى الرغم من أن كل جائزة لها فئات فريدة خاصة بها وتؤكد عليها، إلا أن هناك بعض المجالات المشتركة. (1) يحتوي كل نموذج على قسمين: الأول هو التمكين لإدارة الجودة الشاملة. الثاني هو نتائج الأعمال عموماً. (2) تؤكد معظم هذه النماذج للجائزة على أهمية القيادة، وإدارة جودة المورد، وعلاقات الموظفين، والاستراتيجية والسياسة، والمعلومات، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات.

إن أوجه القصور الأكثر انتقداً في نماذج جائزة الجودة هي عدم وجود نظرية موحدة تفسر كيفية تحقيق النتائج التنظيمية، وغياب التركيز الاستراتيجي، والافتقار إلى المصداقية، وهو أمر ليس بمستغرب لأن نماذج التميز في العمل تم تطويرها وتعزيزها من قبل الممارسين.

قام الباحثون بتلخيص نماذج الجائزة الأكثر شهرة في العالم (جائزة ديمنج، الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM)، أطر جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (Frameworks MBNQA)، الأيزو (ISO)، وجائزة الملك عبد الله الثاني - جائزة الجودة الأردنية -) وفيما يلي معايير وأهداف ومبادئ الجودة الأساسية للجائزة كما هو مبين في الجدول (10) أدناه لاستكشاف الأهداف والمبادئ الأساسية والمعايير لنماذج الجائزة (Jaafreh & Al-abedallat, 2013, pp. 95-96).

جدول رقم (10) يبين استكشاف الأهداف والمبادئ الأساسية، والمعايير لنماذج الجائزة وفقاً لـ "جعفر والابدالات" (Jaafreh &

Al-abedallat, 2013, p. 105)

المعايير	مبادئ الجودة الأساسية	الأهداف	الجوائز
القيادة؛ التخطيط الاستراتيجي؛ التركيز على العملاء؛ قياس وتحليل وإدارة المعرفة؛ التركيز القوي العاملة؛ إدارة العمليات؛ النتائج؛ المنتج، والنتائج التي تركز على العملاء، والنتائج المالية والسوق، النتائج التي تركز على القوى العاملة، نتائج فعالية العمليات، نتائج القيادة.	القيادة الحكيمة، والتميز في خدمة العملاء، والتعلم التنظيمي والشخصي، وتقييم أعضاء القوى العاملة والشركاء، وخفة الحركة، والتركيز على المستقبل، والإدارة من أجل الابتكار، والإدارة بالحقائق، والمسؤولية الاجتماعية، والتركيز على النتائج وخلق قيمة مضافة، ومنظور النظم.	للمساعدة في تحسين ممارسات الأداء والقدرات الرامية إلى تعزيز قيمة المنتجات والخدمات لعملاء المنظمات؛ لتسهيل عملية التواصل وتبادل أفضل الممارسات فيما بين المنظمات الأمريكية؛ لتكون بمثابة أداة عمل لفهم وإدارة الأداء؛ التخطيط والتدريب والتقييم؛ لتوجيه المنظمات نحو التميز في الأداء.	"جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة" (The Malcolm Baldrige National Quality Award)
القيادة؛ الأفراد؛ الاستراتيجية؛ الشراكة والموارد؛ العمليات،	تحقيق نتائج متوازنة؛ إضافة القيمة للعملاء؛ الريادة مع الرؤية، والإلهام	لتحفيز ومساعدة فرق الإدارة في تبني وتطبيق مبادئ التنظيم؛	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

المنتجات والخدمات؛ نتائج الأفراد؛ نتائج العملاء؛ نتائج المجتمع؛ النتائج الرئيسية.	والنزاهة؛ الإدارة عن طريق العمليات؛ النجاح من خلال الأفراد؛ رعاية الإبداع والابتكار؛ بناء الشراكات؛ تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام.	لتحسين القدرة التنافسية للصناعة الأوروبية؛ لإغلاق الفجوة التنافسية بين أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان.	
التركيز على العملاء؛ القيادة؛ تخطيط الجودة؛ تنمية الموارد البشرية؛ إدارة المعلومات؛ إدارة العمليات؛ علاقات الموردين؛ الثقافة التنظيمية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ نتائج الأعمال.	خلق رؤية، وإظهار الالتزام؛ تعلم فلسفة جديدة؛ فهم التفويض؛ التوقف عن اتخاذ قرارات بجملة على أساس التكلفة؛ التحسين المستمر وإلى الأبد؛ إقامة التدريب؛ خلق القيادة؛ طرد الخوف؛ تحسين جهود الفرق؛ إزالة التحذيرات؛ القضاء على الحصص العددية والإدارة بالهدف؛ إزالة الحواجز التي تعترض الفخر بالصناعة؛ تشجيع التعليم وتطوير الذات؛ اتخاذ الإجراء.	لتقييم والاعتراف بأساليب مراقبة الجودة على نطاق واسع في الشركات اليابانية.	جائزة ديمينج (The Deming Prize) - اليابان -
التركيز على العملاء، والقيادة، واندماج الأفراد، ومقاربة العملية، ومقاربة نظام الإدارة، والتحسين المستمر، ومقاربة واقعية لعملية صنع القرار، وعلاقات الموردين ذات المنفعة المتبادلة.		الهدف الرئيسي من الأيزو 9000 هو إنتاج نظام جودة فعال من شأنه أن يساعد في القضاء على الأخطاء، وتوفير المال على إعادة العمل والعمل الضائع وتلبية متطلبات العملاء؛ للحفاظ على الجودة؛ لدعم التحسين المستمر؛ استخدامها من قبل الكبار كإطار لتوجيه منظماتهم نحو تحسين الأداء.	الأيزو 9000: 2005، 9004: (ISO) 2000
1. القيادة، 2. الاستراتيجية، 3. الأفراد، 4. الشراكات والموارد، 5. العمليات والمنتجات والخدمات، 6. نتائج العملاء، 7. نتائج الأفراد، 8. نتائج المجتمع، 9. النتائج الرئيسية.	تحقيق نتائج متوازنة؛ إضافة قيمة للعملاء؛ الريادة مع الرؤية، والإلهام والنزاهة؛ الإدارة عن طريق العمليات؛ النجاح من خلال الأفراد؛ رعاية الإبداع والابتكار؛ بناء الشراكات؛ تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام.	تعزيز القدرة التنافسية للشركات الأردنية من خلال تعزيز الوعي بالجودة والتميز في الأداء، والاعتراف بالجودة وإنجازات الأعمال للمنظمات الأردنية، والتعريف باستراتيجيات الأداء الناجح لهذه المنظمات وتقاسمها.	جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص (The King Abdullah II Award for Excellence in private sector [KAAPS])

9- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

لقد اقترح "سينك" (Sink, 1991) المدخل التالي لتصميم وتطوير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

- المرحلة 0: فهم النظام التنظيمي.

- المرحلة 1: وضع خطة استراتيجية لجهود إدارة الجودة الشاملة.
 - المرحلة 2: افتراضات التخطيط.
 - المرحلة 3: تحديد الأهداف الاستراتيجية.
 - المرحلة 4: تحديد أهداف تكتيكية.
 - المرحلة 5: تخطيط التنفيذ.
 - المرحلة 6: إدارة المشاريع.
 - المرحلة 7: القياس والتقييم.
 - المرحلة 8: التقييم والمساءلة، من خلال متابعة، وضمان التنفيذ الفعال (In : Lakhe & Mohanty, 1994, p. 16).
- كما يقترح "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994) إطارا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11) إطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حسب "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 22)

1. تحديد درجة الالتزام والمصالح الرئيسية وقائمة التغييرات طويلة الأجل المطلوبة
2. تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM)
3. تحديد الموارد المتاحة وتطوير فهم النظام التنظيمي مع نظام الجودة
4. تحديد التزام الإدارة العليا من خلال سياسات الجودة، والإجراءات والعمليات
5. خلق الوعي على مستوى الشركة وبيئة عمل قائمة على المشاركة من خلال التأكيد على القيم الموجهة لصالح العملاء.
تشجيع الالتزام بالجودة
6. تصميم خطط العمل ووضع تفاصيل حول المستقبل
7. تحديد القضايا والمعوقات الرئيسية في تنفيذ وتطوير استراتيجيات من أجل التنفيذ
8. تحديد وتخصيص الموارد، وتنفيذ الخطط وبناء الزخم من أجل التغيير
9. تنفيذ ورصد
10. قياس الفوائد من حيث زيادة رضا العملاء
11. المراجعة والمكافأة

كذلك يقترح "جونيجا وآخرون" (Juneja et al., 2011, p. 96) "الخطوات التالية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع

الخدمات:

- الخطوة 1- صياغة إستراتيجية جودة الخدمة

- الخطوة 2 - تحليل عملية الخدمة وتحديد معايير الجودة
- الخطوة 3 - وضع نظام لمراقبة عملية
- الخطوة 4 - التحقيق في عملية تحديد فرص التحسين
- الخطوة 5 - تحسين جودة العملية".

ووفقاً لـ "طالب" (Talib, 2013) يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية باعتماد مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة ووضع نموذج أو إطار عمل يستند إلى هذه الممارسات للحصول على أقصى قدر من المنافع والنتائج المرجوة. مجموعة الممارسات المختارة تتوقف على طبيعة وخصائص المنظمة الخدمية المسؤولة عن التنفيذ الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة. للحصول على التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق نتائج أفضل، تم تحديد عشر خطوات أساسية التالية:

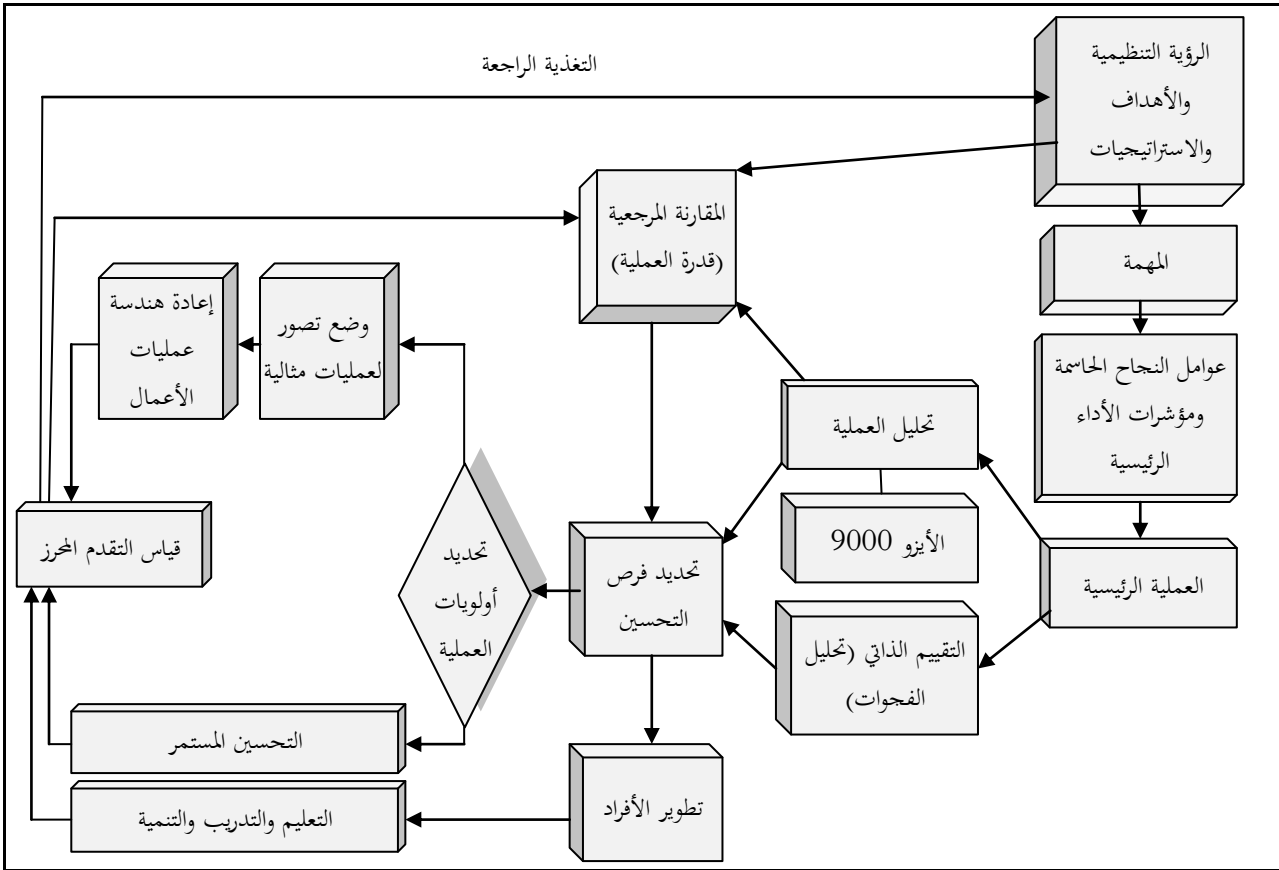
1. اعتماد التكنولوجيات الحديثة جدا والمتطورة بدلا من اتباع الثقافة التقليدية من قبل الإدارة العليا في المنظمة. وبالتالي، التزام الإدارة العليا أمرا حاسما لتحقيق النجاح.
2. تنمية الوعي بالجودة، وتوفير التدريب والتعليم على مبادئ وجوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين، وتغيير مواقفهم وتفكيرهم نحو ثقافة الجودة، والالتزام لا ينتهي بالتحسين المستمر والابتكار في المنظمة.
3. تحديد الأهداف أو الغايات من خلال إشراك الموظفين على جميع المستويات، وتعريفها لهم. هذا سيكون بمثابة مؤشرات النجاح من حيث المهمة.
4. تطوير وتوثيق النهج المتبع في إدارة الجودة الشاملة والتأكد من أنه يمارس في المنظمات، ويجب أن لا يبقى على الأوراق فقط.
5. تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية للمنظمة، وخلق بيئة لتنفيذها والإحاطة بها بالقوة.
6. إعطاء الأولوية لممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية في فئات مختلفة، والتركيز على أهم الممارسات/ الفئات المسؤولة عن تحسين أداء المنظمة.
7. علاوة على ذلك، توزيع ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية في الفئات الفرعية، والأنشطة، أو المهام وتشكيل فرق التحسين.
8. رصد ومراقبة العملية باستمرار استجابة للصعوبات التي لوحظت من التغذية الراجعة (feedback) الآلية في العملية المتغيرة.

9. تطوير فرق تحسين الجودة لحل القضايا المتعلقة بالجودة في وقت سريع دون تأخير. إبلاغ جميع الأنشطة ذات الصلة، والتقدم المحرز والنتيجة لأعضاء الفريق والإدارة.

10. مراجعة وتحسين خطط الجودة وقياس الأداء بشكل متكرر.

دون وجود استراتيجية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة سيؤدي هذا الجهد إلى إحباط الموظفين وبالتالي يؤدي إلى الفشل التام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. لذلك، يجب أن يكون جميع الموظفين على علم مسبق بإدارة الجودة الشاملة، ويجب تعليمهم وتدريبهم قبل البدء في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يستغرق وقتاً، فضلاً عن الجهود المبذولة، ويجب على المنظمات أن لا تنظر إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة كحل سريع (Talib, 2013, pp. 11-12).

ويمكن توضيح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (24) يبين إطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 341)

10- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حسب الصرن (2001، ص ص. 161-162) "تمثل أهم العقبات الناتجة عن تطبيق الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- عدم معرفة المنظمات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها.
 - 2- مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات.
 - 3- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - 4- ضعف أخلاقيات الأداء التنظيمي.
 - 5- الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 6- عدم فعالية المشاركة على كافة المستويات.
 - 7- عدم فعالية الاتصالات على كافة المستويات.
 - 8- مقاومة أفراد الإدارة العليا لتعليم أنفسهم وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
 - 9- عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات، حيث تتم المكافآت على أساس فردي وليس على أساس جماعي".
- كما يشير "سانتوس فيجاندي وألفاريز غونزاليس" (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007) إلى أن الاختلافات بين الأعمال، والبيئات الاجتماعية السياسية والاجتماعية الاقتصادية للبلدان (أي الثقافة، ومستويات التعليم، وتكنولوجيا المعلومات، والأنظمة الحكومية، ومستوى التصنيع) تحول دون إمكانية تحويل مباشر وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وممارساتها. وهذا يثير مسألة التطبيق العالمي لإدارة الجودة الشاملة (كونية)، والتي تلقت مؤخرًا إهتمام العديد من العلماء. وباختصار، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لتحديد ما إذا كانت ممارسات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تتجاوز الحدود التنظيمية والوطنية أو ما إذا كان هذا المفهوم يمكن أن يخضع لتفسيرات مختلفة في بيئات مختلفة (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007, p. 23).

ووفقاً لحامد (2009، ص. 212) تتمثل المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- "عدم التزام الإدارة العليا.
- 2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- 3- عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
- 5- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

6- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

7- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد".

وفي نفس السياق، حدد "طالب" (Talib, 2013) بعض الأسباب الشائعة لنكسات وإخفاقات إدارة الجودة الشاملة فيما

يلي:

- عدم الاهتمام الكافي بمختلف عوامل النجاح الحاسمة/ ممارسات إدارة الجودة أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية.

- الفشل في وضع إطار عمل للتنفيذ الذي يناسب منظمة خدمية محددة، وبدلاً من ذلك يستخدم نموذج أعم أو نسخة من النظام الذي كان ناجحاً بالنسبة لمنظمة أخرى؛

- الافتقار إلى التزام الإدارة العليا والوسطى، والتوقعات غير الواقعية والإطار الزمني، وتكلفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودون الاعتماد على الأساليب الإحصائية، والفشل في تطوير وإدامة ثقافة موجهة نحو تحقيق الجودة؛

- توقعات عالية لتحقيق نتائج سريعة من مبادرات إدارة الجودة الشاملة؛

- تردد الإدارة في توفير برامج التدريب والتعليم للعاملين لفهم أفضل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة واستخدامها؛

- عدم وجود توافق في الآراء، وعدم تمكين الموظف، وسوء التخطيط، والافتقار إلى الاتصالات، والإدارة مما تسبب في الارتباك، عبر فرق فنية لا تعمل، والافتقار إلى التوجيه والغرض؛

- لا توجد أهداف، ولا يوجد موقف لتحقيق إنتاجية أعلى، وانعدام ثقافة التحسين المستمر، وانعدام التنسيق بين الإدارة، ومقاومة الموظف للتغيير، وعدم إجراء المقارنة المرجعية (benchmarked) لأفضل ممارسات الشركات الأخرى قد تكون

بعض الأسباب الرئيسية الأخرى التي تسبب في فشل جهود إدارة الجودة الشاملة (Talib, 2013, p. 9).

رابعاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو (ISO):

حسب السمرائي (2007، ص. 377) "يخلط البعض في كتاباتهم بين مفهومي الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، ويتحدثون

عنهما وكأنهما يعينان الشيء نفسه، مع أن لكل منهما المنبت والأبعاد والمتطلبات والأهداف الخاصة به، ولكن هذا لا يمنع من وجود

أوجه للتشابه، مثلما توجد أوجه للاختلاف".

كما أشار السمرائي (2007، ص ص. 379-380) إلى أنه "يمكن تحديد أوجه الشبه بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة في

النقاط الآتية:

1. أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون.
 2. أن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
 3. أن مواصفات الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها".
- بينما أشار الدرادكة (2008) إلى أنه يمكن تلخيص الفروقات الأساسية بين نظام الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة من

خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12) الفروقات الأساسية بين نظام الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة (الدرادكة، 2008، ص. 259)

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الأيزو	جوانب الاختلاف
يأخذ الاهتمام الكافي	لا يأخذ الاهتمام الكافي	1- الاهتمام بالعميل
تعطى الأهمية اللازمة	لا تعطى الأهمية اللازمة	2- جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	3- مبادئ التحسين المستمر
تعطى الاهتمام اللازم	لا تعطى الاهتمام اللازم	4- مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة
معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى	معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	5- المعايير المتبعة
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	6- التعامل مع العميل
المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها	المنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة	7- الاستقلالية
تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي	8- نوعية الشركات

1- شهادة الأيزو 9001:

يوجد سببان رئيسان وراء سعي أية مؤسسة للحصول على شهادة الأيزو 9001 وهما: ضغط العملاء والرغبة في تطوير الأداء

(سيفر، 2003 / 2008، ص. 767).

حسب النعيمة وآخرون (2009، ص.43) "اشتقت كلمة (ISO) من الكلمة الإغريقية (ISOS) أي التساوي، وفي مجال المواصفات تعني (ISO) تساوي الشيء مع المواصفة. و (ISO) هي منظمة غير حكومية وكافة المواصفات الصادرة عنها اختيارية. ومن الضروري هنا التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المختلفة التي يجب توفرها في المنتج ليطابق المواصفة القياسية له وبين المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة المحدد من قبل الشركة. وقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) منذ إنشائها عام 1947 وحتى 1997 حوالي 10900 مواصفة في عدة مجالات مثل الهندسة، والصحة .. الخ. وقامت في 1987 بإصدار مجموعة من المقاييس العالمية لأنظمة الجودة (International Quality Standard) وهي (ISO 9000, 9001, 9004)، تبنيتها معظم الدول كأنظمة لإدارة الجودة".

2- فوائد الحصول على شهادة الأيزو:

وفقاً لسيفر (2008 /2003) "تعتمد الفوائد التي تحصل عليها أية شركة من شهادة الأيزو 9001 بشكل كبير على دافع الشركة للحصول على هذه الشهادة. فإذا كان السبب الرئيسي للحصول على هذه الشهادة هو مساعدة الشركة في التنافس على أوامر الشراء - عندما تكون الشهادة مطلباً رئيسياً من مطالب العميل، فسيتم تحقيق هذه الفائدة للشركة بشكل كبير بمجرد أن يتم تعليق الشهادة على الحائط. وفي هذه الحالة، من المحتمل أن تبذل الشركة أدنى حد ممكن من الجهود لإعداد نظام للجودة. وغالباً ما تكون لدى هذه الشركات فكرة سلبية عن شهادة الأيزو 9001 لأنها تكون مفروضة عليها. على الرغم من ذلك، عندما تقوم الشركة باتباع أسلوب شهادة الأيزو 9001 من أجل تطوير الجودة، فإنه سيتم تحقيق فوائد أساسية داخل الشركة. وتهدف شهادة الأيزو 9001 بشكل عام إلى تيسير تقديم المنتج أو الخدمة المطابقة لاحتياجات العميل. ويمكن تحقيق هذا الأمر عن طريق تنظيم العملية بأكملها كعملية متكاملة من خلال التخطيط الفعال والتحكم والمراقبة والتصحيح. قد يؤدي هذا الأمر إلى وقوع أخطاء أقل وإهدار أقل قدر من الوقت في مواجهة المشكلات، بالإضافة إلى توفير مزيد من الوقت لتحديد المزيد من التطورات. وتعتمد درجة تحقيق هذه الفوائد في أية شركة على العديد من الأشياء، مثل معرفة الفوائد المحتملة والتزام جميع العاملين وخاصةً مسؤولي الإدارة العليا بتحقيق هذه الفوائد. ولا يعتمد تحقيق هذه الفوائد بأية درجة على تعقيد أو حجم العملية أو على طبيعة المؤسسة أو على سواء ما إذا كانت الشركات تقوم بالتصنيع أم بتقديم الخدمات. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه العوامل تؤثر بشكل واضح على الجهد المطلوب لإعداد نظام إدارة الجودة" (سيفر، 2008 /2003، ص ص. 770-771).

وحسب النعيمي وآخرون (2009، ص. 44) "تحقق المؤسسة عند تطبيق الأيزو 9000 عدة فوائد مثل: تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد وخفض العيوب وزيادة رضا المستهلك والتعامل مع السوق العالمية وزيادة توقعات المستهلك".

كما ذكر الطاهر (2010، ص. 147-148) أنه "يمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الأيزو 9000 (ISO) بما يلي:

- 1- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة والثقة بسلعها.
- 2- تحقيق الأرباح المستهدفة للمنظمات في الإنتاج.
- 3- توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.
- 4- إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لدخول الأسواق العالمية بكفاءة عالية.
- 5- إطالة العمل الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق.
- 6- زيادة الفرص المتاحة للمؤسسات المختلفة وتوسيع نطاق الأسواق من خلال استمرارية تقديم الجودة المناسبة.
- 7- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- 8- رفع كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية بصورة عامة.
- 9- تنمية ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال استمرارية توفير الجودة المناسبة لمخرجاتها الإنتاجية.
- 10- تحقيق الانخفاض المستمر بالتكاليف المتعلقة بالجودة.
- 11- تنمية روح التفاعل الجماعي وروح الفريق والثقة العالية وسبل الرقابة الذاتية للأداء.
- 12- تعزيز قدرة المنظمة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء".

3- أهداف نظام الأيزو المتكامل مع نظام الجودة الشاملة:

تتلخص حسب عطية (2008، ص. 94-95) أهداف نظام الأيزو 9000 (ISO) المتكامل مع نظام الجودة الشاملة

"بالآتي:

- 1- الاستماع لصوت العميل وما يريده من المؤسسة والمنتج.
- 2- التشديد على احتياجات السوق ومتطلباته.

3- السعي إلى تحقيق الجودة في كل المجالات وعدم الاقتصار على المنتج أو الخدمة.

4- تطوير مقاييس الأداء اللازمة لقياس الأداء في المؤسسة.

5- فهم المنافسة وتطوير إستراتيجية التنافس بين المؤسسات.

6- ضمان الاتصال الفعال وإدامته.

7- مواصلة البحث عن التحسين المستمر في العمليات والمنتجات وطرائق تقديم الخدمة أو المنتج للمستهلك.

وحسب النعيبي وآخرون (2009) كان الهدف من إصدار الأيزو 9000 (ISO) تحديد أسس تسهيل التجارة العالمية، وقد وجدت قبله عدّة معايير ومقاييس لنظام الجودة سواء محلية أو عالمية (مثل المواصفات الصناعية اليابانية (Z8101-1981)) لكنها لم تكن مناسبة للاستخدام التجاري. وقد أصدرت الأيزو (ISO) ضمن المواصفات أعلاه سلسلتين هما: الأيزو 9000، الأيزو 14000 (ISO 9000, ISO 14000). الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. واعتمدت اليوم مواصفات الأيزو 9000 (ISO) أكثر من 51 دولة في العالم كمواصفات وطنية لها. ويتوافق الأيزو 9000 (ISO) تماما مع فلسفة الجودة الشاملة وإن لم يكن بنفس شمولها (النعيبي وآخرون، 2009، ص ص. 43-44).

خلاصة:

قبل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ينبغي على المؤسسة أولاً التأكد من أن جميع المشاركين في أنشطة المؤسسة يدركون معنى إدارة الجودة الشاملة. وبهذه الطريقة سيتم إزالة الغموض فيما يتعلق بتفسير المفاهيم المحددة والجوانب التقنية. للتأكد من أن الأنشطة تعالج الجودة في الواقع، فمن الضروري أن يكون هناك قدرًا ما من الإجماع من جميع المشاركين على معنى إدارة الجودة الشاملة المعنية. فهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريفات المناسبة وتحديد تعريف لإدارة الجودة الشاملة خاص بمؤسسة معينة هي بعض الأسس المطلوبة قبل أن يتم تنفيذ التغييرات داخل المؤسسة. يشكل التعريف الخاص بإدارة الجودة الشاملة المسار الأول وجنبا إلى جنب مع إجراء تحليل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة هما قاعدة لوضع الأسس لبدأ فهم إدارة الجودة الشاملة وانتقال المؤسسة من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة لإدارة الجودة الشاملة (Oschman et al., 2006, pp. 203-204).

الهدف من هذا الفصل هو تقديم صورة شاملة لإدارة الجودة الشاملة. في القسم الأول تم عرض مفهوم الجودة من خلال تعريفها، والتعرف على جوانبها، وأهميتها، وأهدافها، وأسسها ومبادئها. بينما في القسم الثاني قد وردت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، وخلفيتها، وخصائصها، وأهميتها، وأهدافها، وفوائدها، ونظرياتها وروادها، وعوامل الاهتمام بها. في حين أن القسم الثالث ناقش

عناصر إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، ومتطلباتها، ونماذجها لتوضيح المفهوم الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، ومهارات مدير الجودة الشاملة، وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والعوامل الحاسمة لتنفيذها، وجوائزها، وتنفيذها، وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأخيراً، الجزء الرابع سلط الضوء على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو. وبالمقابل يناقش الفصل التالي متغير جودة حياة العمل. وخلاصة القول، إن الاهتمام بمجال البحث في إدارة الجودة الشاملة حديث جداً ولكن الجهود الرامية إلى نشر ذلك تتزايد بمعدل سريع. وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أنه يوجد التباس فيما يتعلق بالتعريف والظروف والتطبيق. إن فهم إدارة الجودة الشاملة، وفلسفتها، ووضوح الرؤية هي المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة في المستقبل.

الفصل الثالث

جودة حياة العمل

تمهيد:

استحوذ مفهوم جودة حياة العمل (Quality of Work Life [QWL]) على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته (بدوى، 2013، ص. 566؛ زياتي وأحمد، 2013، ص. 257؛ قاسم، 2011، ص. 547؛ المغربي، 2004، ص. 255؛ المغربي، 2007، ب، ص. 263).

في السنوات الأخيرة أصبحت جودة حياة العمل (QWL) أداة هامة في النضال من أجل الحصول على أفضل الموظفين. تبحث المنظمات عن الطرق لزيادة جودة حياة العمل من أجل الحفاظ على أفضل الموظفين واستقطاب الموظفين الموهوبين. إن التعاملات بالمكافآت المستخدمة تقليدياً هي قابلة للتقليد بسهولة، وقد فقدت قوتها، لاسيماً في الاقتصاد القائم على المعرفة. وهذا هو السبب الرئيسي وراء محاولة العديد من الشركات لإيجاد الوسائل المناسبة لزيادة جودة حياة العمل. العديد من الدراسات التي تناول هذا المفهوم، ولكن تعريف موثوق وشامل لا يزال مفقوداً. وكذلك، غياب أساليب قياس وتقويم جودة حياة العمل (Sojka, 2014, p. 283).

هذا الفصل يتناول أولاً: مدخل في جودة حياة العمل (مفهوم جودة حياة العمل، وخلفيتها التاريخية، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها)؛ ثانياً: مداخل ونماذج وأبعاد جودة حياة العمل (مداخل جودة حياة العمل، ومؤشراتها، ونماذجها، ومجالاتها، وأبعادها، وتصنيفها)؛ ثالثاً: برامج ومراحل ومعوقات جودة حياة العمل (تدابير تحسين جودة حياة العمل، وبرامج جودة حياة العمل، وخصائص برامج تحسين جودة حياة العمل، وخطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل، ومراحل جودة حياة العمل، ومعوقاتها)؛ رابعاً: جودة حياة العمل: ممارسات أخرى (دور ووظيفة جودة حياة العمل في الكفاءة التنظيمية، وتأثير جودة حياة العمل على مكان العمل، وجودة حياة العمل والتطوير الوظيفي، وجودة حياة العمل والإنتاجية).

أولاً: مدخل في جودة حياة العمل:

مصطلح جودة حياة العمل (QWL) استحدث في أواخر الستينات من القرن العشرين كوسيلة للتركيز على أثار العمل على الصحة والرفاهية (well-being) العامة وسبل تعزيز نوعية الراحة للشخص في مكان العمل. إن جودة حياة العمل هي أوسع بكثير وأكثر تنوعاً من التطوير التنظيمي، في ضمان التعويض الكافي والعدل، وظروف العمل الآمنة والصحية، والفرص المتاحة للنمو الشخصي والتنمية، وإشباع الحاجات الاجتماعية في العمل، وحماية حقوق الموظف، والتوافق بين مسؤوليات العمل وغير العمل وأهمية العمل والحياة الاجتماعية (Kiriago & Bwisa, 2013, p. 291).

ووفقاً لـ "رودبيشي وآخرون" (Roodpishi et al., 2013)، في سبعينيات القرن العشرين، معظم المنظمات التي تعتمد تصميم المهمة على حسب نموذج تايلور (Taylorism) التقليدي، كانت تبحث تحسين ظروف بيئة العمل، من أجل منافسة المؤسسات اليابانية. لذلك مفهوم جودة حياة العمل، أساساً يتأثر بإدارة الموارد البشرية اليابانية التي تركز على الجوانب النفسية لهاتين الظاهرتين، الأفراد الذين يشاركون في صنع القرار وتزويد الأفراد بالقدرات العلمية والأخلاقية والتشاركية. ويمكن وصف جودة حياة العمل من زاويتين هما:

1. جودة حياة العمل من وجهة نظر موضوعية هي مجموعة من حالات العمل الحقيقي في المنظمة، مثل المرتبات والمزايا، والمرافق، والصحة والسلامة، والمشاركة في صنع القرار، والديمقراطية، والإشراف، والتنوع، والإثراء الوظيفي وما إلى ذلك.
 2. جودة حياة العمل من وجهة نظر ذاتية هي صورة الفرد وموقفه من جودة حياة العمل بشكل خاص. وبعبارة أخرى، فإن جودة حياة العمل لأي شخص أو مجموعة من الأشخاص مع ثقافتهم ومواقفهم تعكس مفهوم معين. بشكل عام، يمكن القول أن جودة حياة العمل هي صورة الأفراد وتصور الفائدة المادية والنفسية الاجتماعية لبيئة عملهم.
- وبالتالي يمكن الاستنتاج من النقاط المذكورة أعلاه أن الهدف الإجمالي للخطة الفعالة لجودة حياة العمل هو تحسين ظروف العمل، لاسيما من وجهة نظر الموظفين، والفعالية التنظيمية، لاسيما من وجهة نظر صاحب العمل (Roodpishi et al., 2013, p. 732).

في الوقت الحاضر، لكي تكون المنظمة ناجحة وتحقق أهدافها التنظيمية لا بد أن يكون موظفيها راضون عن عملهم، نظراً لأن العمل يحتل مكانة هامة في حياة الكثير من الأفراد، مثل هذه الظروف من المحتمل أن تؤثر ليس فقط على سلامتهم البدنية، بل أيضاً على مستوى عال من الرفاهية الاجتماعية والنفسية والروحية (social, psychological and spiritual well-being). ومن الثابت في الأدبيات أن الموظفين ذوي مستوى عال من الرفاهية النفسية (psychological well-being) هم أفضل، وأكثر التزاماً، وأكثر إنتاجية من الموظفين ذوي مستوى منخفض من الرفاهية النفسية. ومع ذلك، فالموظفون من المحتمل أن يكونوا ذو مستوى أعلى من الرفاهية (well-being) إذا كانوا راضين عن عملهم ومنظمتهم ويدركون جودة حياتهم العملية بشكل إيجابي، لأن تجارب الموظف في مكان العمل وجوده حياته العملية تؤثر على صحته ورفاهيته النفسية (Sinha, 2012, p. 31).

1- مفهوم جودة حياة العمل:

رغم أنه لا يوجد تعريف رسمي لجودة حياة العمل (QWL)، إلا أن علماء النفس الصناعي وعلماء الإدارة يتفقون بشكل عام على أن جودة حياة العمل هي بناء يتعامل مع رفاهية الموظفين، وأن جودة حياة العمل تختلف عن الرضا الوظيفي. وذلك لأن الرضا الوظيفي يُفسر على أنه أحد النتائج العديدة لجودة حياة العمل. جودة حياة العمل لا تؤثر فقط على الرضا الوظيفي ولكن أيضاً على الرضا في مجالات الحياة الأخرى مثل الحياة الأسرية، والحياة الترفيهية، والحياة الاجتماعية، والحياة المالية، وهلم جرا. ولذلك، فإن التركيز على جودة حياة العمل هو أبعد من الرضا الوظيفي. أنها تنطوي على تأثير مكان العمل على الرضا عن العمل، والرضا في مجالات الحياة غير العمل، والرضا عن الحياة بصفة عامة، والسعادة الشخصية، والرفاهية الذاتية (Sirgy et al., 2001, pp. 241-242). على سبيل المثال، عرض كل من "دانا وغريفين" (Danna & Griffin, 1999) جودة حياة العمل على أنها تسلسل هرمي من المفاهيم التي تشمل الرضا عن الحياة (أعلى التسلسل الهرمي)، والرضا الوظيفي (منتصف التسلسل الهرمي)، وإشباع جانب من جوانب العمل المحددة مثل الرضا عن الأجر، وزملاء العمل، والمشرف، وغيرها (In : Lee et al., 2007, p. 275; Sirgy et al., 2001, p. 242).

من الصعب تحديد تعريف دقيق ومقبول عالمياً لجودة حياة العمل (Ilgan et al., 2014, p.115). "والتون" (Walton, 1973)، أحد الباحثين الأوائل في جودة حياة العمل، أكد أن المفهوم إقترح الشمولية وكان أوسع من أهداف حركة النقابات المهنية، وقوانين العمل، أو نضالات تكافؤ فرص العمل (In : Ilgan et al., 2014, p. 115).

ووفقاً لـ "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, p. 305)، تم تعريف جودة حياة العمل من قبل العديد من الباحثين في مجموعة متنوعة من الطرق. والمصطلحات التي استخدمت في مكان جودة حياة العمل تشمل جودة العمل وجودة العمالة. حسب "سوتل" (Suttle, 1977) يشير مفهوم جودة حياة العمل "إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال خبرتهم في العمل" (In : Xhakollari, 2013, p. 530).

وقد عرف "ديفيس" (Davis, 1983) جودة حياة العمل بأنها "نوعية العلاقة بين العاملين وبيئة العمل الإجمالية، مع الأبعاد البشرية إضافة إلى الاعتبارات التقنية والاقتصادية المعتادة" (In : Carayon et al., 1999, p. 305).

كما قام "ميرفيس ولولر الثالث" (Mirvis & Lawler III, 1984) بتعريفها باعتبارها علاقة اقتصادية، واجتماعية، ونفسية بين المنظمة وموظفيها ممثلة على النحو التالي ($QWL = f(O,E)$) حيث يمثل (O) خصائص العمل وبيئة العمل في المنظمة

ويعتبر (E) أثرها على رعاية ورفاهية (wellbeing) الموظفين. ووفقاً لهذا التعريف، يجب على المنظمات توفير بيئة عمل آمنة، وتعويضاً عادلاً، وتكافؤ فرص العمل، وفرص للحراك الوظيفي والتقدم. وعلاوة على ذلك، الإشراف، والتقييم، والمكافآت التي تُحفّز وتُطوّر الموظفين هي حاسمة في دعم جودة حياة العمل (In : Ilgan *et al.*, 2014, p. 116).

ووفقاً لـ "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل. فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم جودة حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات. وأما على مستوى المديرين، فيعبر عنه بالجهود الرامية لغرض زيادة الإنتاجية من خلال تحسين جو العلاقات الإنسانية أكثر من الأنظمة الأخرى. وأخيراً على مستوى جماعات العمل فيمكن أن تمثل جودة حياة العمل بالمشاركة العادلة في الدخل والمكافآت وظروف العمل الجيدة، فضلاً عن السلامة المهنية للعاملين في العمل ولعل مما يلاحظ أنه عند الأخذ بالمستويات الثلاث مجتمعة والمذكورة آنفاً نؤكد إن تحسين جودة حياة العمل يعد عاملاً ضرورياً لتحقيق الكفاءة في المدى القريب والفاعلية في الأمد البعيد (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 69).

على نحو مماثل، يعرف "روبنز" (Robbins, 1989) جودة حياة العمل بأنها "العملية التي من خلالها تستجيب المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال وضع آليات لتمكينهم من المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات لتصميم حياتهم في العمل" (In : Ilgan *et al.*, 2014, p. 116; Mortazavi *et al.*, 2012, p. 207).

وفي نفس السياق يعرف "كاسيو" (Cascio, 1990) جودة حياة العمل، "الدرجة التي عندها يستطيع أعضاء منظمة عمل ما اشباع حاجاتهم الفردية المهمة" (في: الحمداي، 2005، ص. 138).

ويعرفها "هافلوفيك" (Havlovic, 1991) "بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضاء العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة" (في: قاسم، 2011، ص. 547).

ويشير "مايرز" (Mayers, 1992) "إلى أن جودة الحياة في العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين" (في: صالح، 2013، ص. 164).

وحسب "خوسرووبور" (Khosrowpour, 2001) مفهوم جودة حياة العمل "يمثل تلبية الاحتياجات البشرية في العمل. وهناك درجة عالية من الاتساق بين خصائص الوظيفة (المهام) ومجموعة محدودة من الاحتياجات البشرية (بما في ذلك الصحة والملاحة الاجتماعية) يمكن أن تحسن كل من جودة حياة العمل والربحية والكفاءة للنظام" (In : Xhakollari, 2013, p. 530).

كذلك نظر كل من "لاو وآخرون" (Lau et al., 2001) "إلى جودة حياة العمل على أنها بيئة العمل المرغوبة والتي تعزز من رضا العاملين عبر امدادهم بالمكافآت والأمان الوظيفي وأيضاً إتاحة الفرص للنمو الوظيفي" (في: بدوى، 2013، ص. 566).

وفي نفس الاتجاه يعرفها كل من "لويس وآخرون" (Lewis et al., 2001) "بأنها مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة" (في: صديق، 2005، ص. 6).

ويُعرّف "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001) جودة حياة العمل بوصفها "رضا الموظفين بمجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد، والأنشطة، والنتائج الناجمة عن المشاركة في مكان العمل" (Marta et al., 2013, p. 382 ; Sirgy et al., 2001, p. 242). وبالتالي، إشباع الحاجة الناجم عن التجارب في مكان العمل يساهم في الرضا الوظيفي والرضا في مجالات الحياة الأخرى. الرضا في مجالات الحياة الرئيسية (على سبيل المثال، حياة العمل، والحياة الأسرية، والحياة المنزلية، والحياة الترفيهية) يساهم بشكل مباشر في الرضا عن الحياة بصفة عامة (Sirgy et al., 2001, p. 242).

بينما حدد "كروجر وآخرون" (Krueger et al., 2002) مفهوم جودة حياة العمل بأبسط صورة تمثلت بنقاط القوة والضعف في إجمالي بيئة العمل (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 69).

كذلك يعرفها "كاسيو" (Cascio, 2006) على أنها "سعادة العاملين بالتواجد المادي والعقلي بالعمل" (في: برسي وآخرون، 2010، ص. 248).

وحسب "مارتل ودوبوي" (Martel & Dupuis, 2006) جودة حياة العمل "هي حالة التوافق التي يشعر بها الفرد ما بين عمله وأهدافه الشخصية المتغيرة، وهذه الحالة تضيق الفجوة الفاصلة ما بين الفرد وتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي ينعكس إيجابياً بشكل عام على حياة الفرد والأداء التنظيمي وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع" (في: برسي وآخرون، 2010، ص. 248).

ووفقاً لجاد الرب (2008، أ، ص. 356) جودة حياة العمل "هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".

وحسب السالم (2009، ص. 350) يقصد بجودة حياة العمل "الصفات أو الجوانب الايجابية أو غير الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون".

ويعرفها برسي وآخرون (2010، ص. 249) على أنها "مجموعة العمليات المخططة والمتكاملة والمستمرة في الأجلين القصير والطويل والناבעة من ثقافة المنظمة والتي تستهدف تحقيق التوازن ما بين أهداف العاملين الشخصية والأهداف التنظيمية". ويرى كل من "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) أن جودة الحياة العمل هي حياة الشخص. وأنها تغطي اعتقادات الشخص حول كل بُعد من أبعاد العمل بما في ذلك المكافآت والمزايا الاقتصادية، والأمن، وظروف العمل، والعلاقات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومعناها الجوهرية في حياة الفرد. ولذلك يمكننا القول ببساطة أن جودة حياة العمل لا تتعلق فقط بتحسين الحياة في العمل، ولكن أيضا الحياة خارج العمل. وهناك تعريفات مختلفة لجودة حياة العمل:

التعريف الأول	1972-1969	جودة حياة العمل = المتغير (Variable)
التعريف الثاني	1975-1969	جودة حياة العمل = المنهج (Approach)
التعريف الثالث	1975-1972	جودة حياة العمل = الطرق (Methods)
التعريف الرابع	1980-1975	جودة حياة العمل = الحركات (Movements)
التعريف الخامس	1982-1979	جودة حياة العمل = كل شيء (Everything)
التعريف السادس		جودة حياة العمل = كل شيء (Everything)

فمصطلح "جودة حياة العمل" له دلالة مختلفة لأشخاص مختلفين (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, p.141).

ووفقاً لمرتضوي وآخرون (Mortazavi et al., 2012, p. 207) "جودة حياة العمل هي فلسفة، ومجموعة من المبادئ، التي ترى أن الأفراد هم أهم الموارد في المنظمة كما هم جديرون بالثقة ومسؤولون وقادرون على تقديم مساهمة قيمة ويجب أن يعاملوا بكرامة واحترام".

وتم تعريفها كذلك "بأنها تلبية أفضل بيئة عمل معاصرة وهادفة ومرضية" (الأشرفي والدليمي، 2013، ص. 91).

وذكر "أحمد" (Ahmad, 2013, p. 74) "بمعنى أوسع، يمكن تعريف جودة حياة العمل كجودة حياة الأفراد في أماكن عملهم، سواء كان ذلك من أي نوع أو حجم".

كما "تعتبر جودة حياة العمل فلسفة تتكون من مجموعة من المبادئ التي تشير إلى أن الأفراد هم أكثر المصادر أهمية في المنظمة، فهم لديهم القدرة على عمل الإسهامات القيمة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها. وتتضمن جودة حياة عمل الأفراد: المهمة

المطلوبة، بيئة العمل المادية، البيئة الاجتماعية داخل المنظمة، النظام الإداري والعلاقة بين حياة العاملين الوظيفية وحياتهم الخاصة" (بدوى، 2013، ص. 566).

وحسب "كولكارني" (Kulkarni, 2013, p. 141)، "تعرف جودة حياة العمل بالظروف المواتية وبيئات أماكن العمل التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال تزويدهم بالمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو".

كما ذكر "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013, p. 43) أن "جودة حياة العمل هي مفهوم متعدد الأبعاد. وهي تغطي مشاعر الموظفين عن مضمون الوظيفة، وبيئة العمل المادية، والأجر، والاستحقاقات، والترقيات، والاستقلالية، والعمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، والصحة والسلامة المهنية، والأمن الوظيفي، والاتصالات، ودعم الزملاء والمديرين، والتوازن بين العمل والحياة".

كذلك أشار "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013) إلى أن جودة حياة العمل هي الجودة الشاملة للتجربة البشرية في مكان العمل. تشير جودة حياة العمل إلى ملائمة أو عدم ملائمة بيئة العمل للأفراد. وهي تشير إلى جودة العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل الإجمالية. والغرض الأساسي هو تطوير بيئة عمل ممتازة للأفراد فضلا عن ثقافة عمل المنظمة. عرّف العديد من الخبراء جودة حياة العمل بأنها "عملية اتخاذ قرارات مشتركة، والتعاون وبناء الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين". فهي معنية بزيادة العمل-إدارة التعاونيات لحل المشاكل لتحسين رضا الموظفين والأداء التنظيمي. جودة حياة العمل هي مفهوم متعدد الأوجه، مما يدل على اهتمام أعضاء المنظمة بغض النظر عن المستوى الذي ينتمون إليه. تغطي جودة حياة العمل إدراك أو مشاعر الفرد حول كل بُعد من أبعاد العمل بما في ذلك المكافآت والفوائد الاقتصادية، والأمن، وظروف العمل، والعلاقات التنظيمية والشخصية والمعنى الجوهرية في حياة الفرد. المفهوم الأساسي الذي تركز عليه جودة حياة العمل ما أصبح يعرف بـ"إضفاء الطابع الإنساني على العمل" (humanization of work). أنها تنطوي على تطوير بيئة العمل التي تحفز القدرة الإبداعية للعاملين وتولد التعاون وثقافة العمل القوية (Sankar & Mohanraj, 2013, pp. 269-270).

ووفقاً لـ"إكسهاكولاري" (Xhakollari, 2013) على الرغم من قيام مختلف الباحثين في أوقات مختلفة بتصور ودراسة جودة الحياة في العمل في أشكال مختلفة كثيرة، ينبغي ملاحظة أن هذا المفهوم، لا يتوقف فقط على وجهات النظر والدراسات العلمية في فترات تاريخية مختلفة، ولكن أيضا على التصورات ووجهات النظر ومواقف الموظفين أنفسهم. وهكذا، التفاصيل المتعلقة بالقوى العاملة في مختلف السياقات التاريخية قد أدت أيضا بطرق دراسة وتصور الباحثين لجودة حياة العمل. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي ملاحظة أن

الموظفين الذين يؤدون وظائف مختلفة يمكن أن يكون لهم معاني ومواقف مختلفة فيما يتعلق بجودة حياة العمل. شرائح مختلفة من القوى العاملة لديها تفسيرات مختلفة لمعنى جودة حياة العمل بالنسبة لها (Xhakollari, 2013, p. 529).

"وإجمالاً يمكن تعريف جودة حياة العمل بأنها مصطلح واسع النطاق يشتمل على مجموعة متنوعة وهائلة من البرامج والأساليب والنظريات والأنماط الإدارية التي من خلالها تصمم المنظمات والأعمال بما يتيح منح العاملين استقلالية أكبر ومسئوليات وسلطات أوسع" (زناقي وأحمد، 2013، ص. 258).

وفي السياق ذاته، أشارت عبد الرحمن (2013، ص. 41-42) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يختلف "من فرد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ولها عدة معانٍ، فالنسبة للعامل في خطوط الإنتاج، فإنها تعني أجوراً يومية عادلة، ظروف عمل آمنة ومسؤول يعامله باحترام، أما بالنسبة لموظف جديد فقد تعني توافر فرص التقدم، إبداع في العمل، ومستقبل ناجح، وفيما يتعلق بالأكاديميين فإنها تعني مدى قدرتهم على تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة من خلال خبراتهم في المنظمة".

"في ضوء ما سبق توضيحه يمكن القول أن جودة حياة العمل ينظر إليها كمفهوم عام يتضمن المبادرات الإدارية المتعددة والعمليات المتكاملة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما تعد فلسفة للإدارة وهدف من أهدافها، وهي تمثل أحد أهم محددات كفاءة أداء العاملين في المؤسسات، وتعبّر عن أنشطة مخططة ومستمرة في الأجل القصير والطويل، وتمثل جزءاً من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين العاملين، كما أنها تعكس ظروف العمل الجيدة والدعم المقدم للعاملين والذي من شأنه أن يتيح لهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة في مستوى أداء المؤسسة ككل" (زناقي وأحمد، 2013، ص. 260).

معظم التعاريف تهدف إلى تحقيق بيئة عمل فعالة تفي بالاحتياجات التنظيمية والشخصية والقيم التي تعزز الصحة والرفاهية (well being)، والرضا الوظيفي، وتطوير الكفاءات، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة خارج نطاق العمل (Devi, 2015, p. 6). وبالنظر إلى التعاريف المذكورة أعلاه، هناك حالياً مجموعة متنوعة من التعريفات غنية جداً ومتعددة الجوانب وعدم وجود تعريف موحد مقبول عموماً. معظم الباحثين تركزت جهودهم بشكل رئيسي على مؤشرات أو خصائص جودة حياة العمل. ولكن ذلك ليس هو المشكلة الرئيسية. المشكلة الرئيسية أن هذه الخصائص (أو المؤشرات) من جودة حياة العمل هي مزيج من المؤشرات والعوامل المحركة لجودة حياة العمل وليست كلها لها علاقة بحياة العمل. على سبيل المثال، أحد مؤشرات جودة حياة العمل هو التوازن بين العمل والحياة. التوازن بين العمل والحياة هو بناء مختلف تماماً. في معظم الحالات التعريف الدقيق لحياة العمل مفقود. كما يوجد هناك في التعاريف مؤشرات موضوعية وذاتية أكثر أو أقل تتعلق بحياة العمل في مكان عمل ملموس. العديد من الباحثين لا يفرقون

بين جودة حياة العمل ومستوى جودة حياة العمل. يستخدم بعض الباحثين الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة كخصائص لجودة حياة العمل. الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة تركيبان منفصلان ومن غير الممكن تبادلها مع جودة حياة العمل. في بعض الحالات هناك مجموعات كبيرة من خصائص جودة حياة العمل وأنه من الصعب العمل مع مجموعة ضخمة (Sojka, 2014, p. 285).

يشير استعراض التعاريف المختلفة لجودة حياة العمل أن جودة حياة العمل هي نموذج متعدد الأوجه، بنيت على أساس عدد من العوامل المترابطة التي تسعى النظر الدقيق لوضع التصور والقياس.

وفي هذا الصدد، يرى المغربي (2007 ب) "أن جودة حياة العمل يمكن التعبير عنها من خلال مجموعة من العناصر الجوهرية وذلك على النحو التالي:

- تسعى جودة حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.
- تمثل جودة حياة العمل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة.
- إن جودة حياة العمل تمثل أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل ويتمثل أهمها في المشاركة والجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تنسم بالأمان والصحة" (المغربي، 2007 ب، ص. 267).

انطلاقاً مما سبق ذكره، يوجد طريقتان للنظر إلى ما تعنيه جودة حياة العمل، أحد هذه الطرق يربط جودة حياة العمل (QWL) بالممارسات والأوضاع التنظيمية الموضوعية (مثل الترقية من داخل السياسات، الإشراف الديمقراطي، إشراك العاملين واحتوائهم، ظروف العمل الآمنة)؛ أما الطريقة الثانية فتربط جودة حياة العمل بإدراك العاملين لمدى أمنهم وشعورهم بالرضا وإحساسهم بالنمو والقدرة على تطوير قدراتهم الذاتية والبشرية بمنظمتهم، هذه الطريقة تربط جودة حياة العمل بالمدى الذي عنده يمكن تلبية وإشباع الحاجات الإنسانية (المغربي، 2007 أ، ص. 471).

وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث جودة حياة العمل بأنها: مفهوم متعدد الأبعاد، تشمل إشباع سبع حاجات رئيسية؛ هي: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع.

2- الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل:

تعتبر التشريعات التي سنت في أوائل القرن العشرين لحماية الموظفين من الإصابات الناجمة عن العمل، وللقضاء على ظروف العمل الخطرة، تليها حركة النقابات في عام 1930 وفي سنوات الأربعينيات من ذلك القرن، الخطوات الأولية لجودة حياة العمل. حيث جرى التركيز على الأمن الوظيفي، وذلك لأسباب عملية في مكان العمل وللمكاسب الاقتصادية للعمال. كما شهدت سنوات الخمسينيات والستينيات تطوير نظريات مختلفة من قبل علماء النفس، اقترحت بأن هناك "علاقة إيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية"، وأن احتمال تحسن العلاقات الإنسانية من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز كليهما. تم إدخال أيضا محاولات الإصلاح للحصول على المساواة في فرص العمل ومخططات الإثراء الوظيفي. أخيرا في سنوات السبعينيات تمّ التصور المثالي لجودة حياة العمل التي وفقاً لـ "والتون" (Walton) هي أوسع نطاقاً من تلك التطورات السابقة، وهي الشيء الذي يجب أن يشمل "القيم التي كانت في جوهر تلك الحركات الإصلاحية السابقة" و"احتياجات الإنسان وتطلعاته". وقررت نظريات التحفيز والقيادة قاعدة سليمة لمفهوم جودة حياة العمل. إذا كانت الاحتياجات ذات الترتيب الأدنى مشبعة فسيسعى الأشخاص لإشباع الاحتياجات ذات الترتيب الأعلى. اكتسب نشاط جودة حياة العمل أهمية بين عامي 1969 و1974، عندما قامت مجموعة واسعة من الباحثين والعلماء وقادة النقابات ومصصلحة تنمية موظفي الحكومة بمناقشة كيفية تحسين جودة الفرد من خلال التجربة أثناء العمل. قامت وزارة الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية في الولايات المتحدة برعاية دراسة بشأن هذه المسألة، مما أدى إلى نشر العمل في أمريكا. في الوقت نفسه، ضغط معدل التضخم شجع الحكومة الأمريكية لمعالجة بعض هذه القضايا. وبناءً على ذلك، تم تشكيل لجنة الإنتاجية الاتحادية. قامت هذه اللجنة برعاية إدارة العمل بعدة تجارب لجودة حياة العمل التي نفذت بالاشتراك مع جامعة ميشيغان برنامج جودة العمل، وطوّرت حديثاً المركز الوطني لجودة العمل (Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011, p. 828).

ظهر مصطلح "جودة حياة العمل" (QWL) في مجلات البحوث والصحافة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط في السبعينيات من القرن العشرين. تمّ تقديم هذا المصطلح من قبل "لويس ديفيس" (Louis Davis). وتمّ عقد المؤتمر الأول حول جودة حياة العمل في مدينة "تورونتو" (Toronto) في عام 1972. كما أنشئ في عام 1972 المجلس الدولي لجودة حياة العمل. واعتباراً من عام 1980 وضعت جودة حياة العمل بشكل متزايد على البرامج الإنتاجية المتمحورة حول الموظف (Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011, p. 828).

بعض الأدلة على تزايد موجة الاهتمام بجودة حياة العمل هي المؤتمر الدولي الثاني حول جودة حياة العمل الذي انعقد في "تورونتو" (Toronto) في عام 1981، حيث اجتذب 1.500 مشاركة. 200 نقابي و750 إدارة للأفراد، مجتمعين فاقوا عدد الحضور من الأكاديميين والاستشاريين والمسؤولين الحكوميين (Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011, pp. 828-829).

ووفقاً لـ "كيرياحو وبوسى" (Kiriago & Bwisa, 2013) 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 شهد إعادة بروز جودة حياة العمل حيث أصبح الموظفون يسعون 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، تزايدت المخاوف حول جودة حياة العمل (In : Kiriago & Bwisa, 2013, p. 291).

الجودة ليست أكثر من كلمة متخصصة، لكنها أصبحت ضرورية ويجب العمل بها من أجل بقاء أفضل. في هذه الحقبة، جودة المدخلات البشرية هي أعظم رأس مال لأية منظمة. والحفاظ على جودة تلك المدخلات البشرية يثير مسألة الحفاظ على جودة حياة العمل على أكمل وجه. ومن شأن جودة مثالية من حياة العمل مساعدة المنظمة. إن الارتفاع في جودة حياة العمل من شأنه أن يساعد على رفاهية الموظفين وبالتالي على رفاهية المنظمة بأكملها. هي محاولة للإستفادة من رأس المال البشري للمنظمة (Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011, p. 829).

3- أهداف جودة حياة العمل:

أشار "بروكس" (Brooks, 2001) إلى أن لجودة حياة العمل هدفان: تحسين جودة خبرة العمل للموظفين وفي نفس الوقت تحسين الإنتاجية الاجمالية للمنظمة (In : Almalki et al., 2012, p. 2).

كما ذكر جاد الرب (2008، ص. 357) أن برامج جودة حياة العمل تهدف إلى:

1- "زيادة ثقة العاملين.

2- الاندماج في حل المشكلات.

3- زيادة الرضا الوظيفي.

4- زيادة الفاعلية التنظيمية".

كذلك ترى "كلوبيس" (Kloppes, 2008) "أن أهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل، يمكن تحديدها فيما يلي:

1- خفض معدل دوران العمالة.

2- خفض معدل الغياب عن العمل.

3- زيادة حفر العاملين.

4- استقطاب المهارات العالية.

5- الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة.

6- زيادة معدل الإنتاجية.

7- زيادة الأداء المالي للمنظمة.

8- زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذي يحقق أهداف التنظيم" (بي: بدوى، 2013، ص. 567).

وحسب "لوكانادها ريدي وموهان ريدي" (Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011) تتمثل الأهداف

الرئيسية لبرامج جودة حياة العمل فيما يلي:

1- تحسين رضا الموظفين؛

2- تحسين الصحة البدنية والنفسية للموظفين مما يخلق مشاعر إيجابية؛

3- تعزيز إنتاجية الموظفين؛

4- تعزيز التعلم في مكان العمل؛

5- تحسين إدارة التغيير والتحول الجاري؛

6- بناء صورة للشركة بوصفها الأفضل في التوظيف والاستبقاء، والدافع العام للموظفين (Lokanadha Reddy &

Mohan Reddy, 2011, p. 832)

وقد ذكر "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) الأهداف التالية لجودة حياة العمل:

1- لتحسين مستوى معيشة الموظفين.

2- لزيادة الإنتاجية.

3- لخلق اتجاهات إيجابية في أذهان الموظفين.

4- لزيادة فعالية المنظمة (الربحية، وإنجاز الهدف) (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, p. 141).

ووفقاً لـ "دارجاهي وآخرون" (Dargahi *et al.*, 2012, p. 251)، تهدف جودة حياة العمل إلى تحسين والحفاظ على رضا

الموظفين، وإنتاجية وفعالية جميع المنظمات بسبب تعريفها بوصفها إستراتيجية، وبيئة وأداء.

وحسب "باتيل وبراهوسوام" (Patil & Prabhuswam, 2013, p. 2) تهدف جودة حياة العمل إلى تحسين نوعية المهنيين

وكذلك الحياة الشخصية لموظفي المنظمات.

وفي هذا الصدد، يُشير كل من "صدري وكوفيز" (Sadri & Goveas, 2013, p. 48) إلى أن جودة حياة العمل تهدف

إلى تحقيق بيئة مكان عمل فعالة تلبّي كل الاحتياجات التنظيمية والشخصية والقيم للموظفين، وتعزيز الرفاهية بواسطة الأمن الوظيفي،

والرضا الوظيفي، والتنمية وبالتالي تساعد على الحفاظ على توازن أفضل بين العمل والحياة خارج نطاق العمل.

اعتماداً على ما تقدم تتضح أهداف جودة حياة العمل فيما يلي:

- تحسين جودة خبرة العمل للموظفين.

- زيادة ثقة الموظفين بالمنظمة.

- زيادة الرضا الوظيفي.

- تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

- تحسين الصحة البدنية والنفسية للموظفين.

- تخفيض معدلات التغيب عن العمل.

- استقطاب المهارات العالية.

- تحسين الإنتاجية.

4- أهمية جودة حياة العمل:

اتضح من دراسة "كوك" (Cook, 1999) أن جودة حياة العمل تؤثر إيجابياً في تخفيض الاتجاهات السلبية لدى العاملين،

وزيادة مشاعر تقدير الذات، والإحساس بالفخر، علاوة على تخفيض معدلات الدوران (في: صديق، 2005، ص. 12).

وحسب ريجيو (1999) ساعد كل من مفهوم جودة حياة العمل، وحركة جودة حياة العمل على إبراز الارتباط القائم بين الرضا المهني وضغط العمل؛ لأن هذين المفهومين يؤثران في جودة حياة العمل في جميع الوظائف. كما ساعدت حركة جودة العمل - التي قادها اختصاصيون نفسيون في المجال الصناعي - إبراز هدفين لعلم النفس الصناعي والتنظيمي، هما: أولاً: تحسين الظروف الاجتماعية والطبيعية في بيئة العمل من أجل زيادة رضا العاملين، ورفاههم، وجودة حياة العمل لديهم. ثانياً: ساعدت حركة زيادة الإنتاجية، وجودة العمل، وتخفيض معدلات التغيب والاستقالة من خلال زيادة مشاركة العاملين في عمليات المؤسسة، ونشاطاتها، وإخلاصهم لها (ريجيو، 1999، ص. 313).

كما أشار "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001) إلى أن أهمية جودة حياة العمل تنبع من الاعتبارات التالية:

- 1- هناك بعض الدلائل تبين أن الموظف السعيد هو الموظف المنتج؛ الموظف السعيد هو موظف متفاني ومخلص.
- 2- قد أظهرت الكثير من الأبحاث أن جودة حياة العمل قد يكون لها تأثير كبير على الاستجابات السلوكية للموظف، مثل التماثل التنظيمي (organizational identification)، والرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي (job involvement)، والجهد الوظيفي، والأداء الوظيفي، والنية لترك العمل (intention to quit)، والتسرب الوظيفي (turnover)، والاعتزاف الشخصي (personal alienation).
- 3- هناك استعراض حديث وتحليل للأدبيات المتعلقة بالصحة والرفاهية (well being) في مكان العمل، قدم الكثير من الأدلة عن النتائج المترتبة على انخفاض مستويات الصحة والرفاهية. وتشمل التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية والكفاءة، وانخفاض جودة المنتجات والخدمات، ومطالبات التعويض العالية، والتأمين الصحي المكلف، والنفقات الطبية المباشرة (Sirgy et al., 2001, p. 242).

كذلك يرى "برونينغ" (Bruning, 2004) أن تطبيق مفهوم جودة حياة العمل "تتركز أهميته في أنه في اتجاهين حيث يعمل على إسعاد العاملين وزيادة إنتاجيتهم من جهة وزيادة إنتاج المنظمات كماً ونوعاً وخفض التكاليف من جهة أخرى" (في: برسي وآخرون، 2010، ص. 249).

وحسب الحمداي (2005، ص. 139) تتجلى أهمية نشاطات جودة حياة العمل "ممثلة ببرامج تحسينها من خلال المنافع المستحصلة من تطبيقها والتي يمكن تلخيصها بثلاثة أنواع:

- 1- توجه إيجابي أكثر نحو العمل والمنظمة أو زيادة الرضا الوظيفي.

2- زيادة الإنتاجية.

3- زيادة فاعلية المنظمة عندما تقاس برحمتها، انجاز أهدافها، مبادلة الموارد".

ووفقاً لـ "لي وآخرون" (Lee et al., 2007, p. 274) و"مارتا وآخرون" (Marta et al., 2013, p. 382) تُظهر الدراسات أن الموظفين مع جودة عالية من حياة العمل يميلون إلى تقرير مستويات عالية من التماثل (identification) مع منظماتهم، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي وانخفاض مستويات التسرب الوظيفي (turnover)، والاعتزاز الشخصي (personal alienation).

ويشير "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 182) إلى أن جودة حياة العمل وإن ارتبطت بإنتاجية الموظفين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وانخفاض معدلات التسرب الوظيفي (turnover)، فقد أظهر الباحثون في جودة حياة العمل أن جودة حياة العمل تلعب دوراً هاماً في الرضا عن الحياة وجودة الحياة.

وفي نفس الاتجاه، أشار كل من "سينها" (Sinha, 2012) و"مجبيل وآخرون" (Mejbel et al., 2013)، إلى أن جودة حياة العمل مهمة لأن هناك أدلة تثبت أن طبيعة بيئة العمل مرتبطة برضا الموظفين والسلوكيات المتعلقة بالعمل. كما وُجد أن جودة حياة العمل تؤثر على استجابات الموظفين من حيث التماثل التنظيمي (organizational identification)، والرضا الوظيفي، والإندماج الوظيفي (job involvement)، وجهد العمل، والأداء الوظيفي، ونية ترك العمل (intention to quit)، والتسرب الوظيفي (turnover) والاعتزاز الشخصي (personal alienation) (Mejbel et al., 2013, p. 401; Sinha, 2012, p. 32). فوجود حياة العمل لا تعنى فقط بالجوانب النقدية (monetary aspects) ولكن بأوضاع العمالة، والصراعات بين الأشخاص، وضغط العمل، وانعدام الحرية وغياب العمل الذي ينطوي على التحديات. بل هي وسيلة لتفكير الأفراد والعمل والتنظيم وتخلق شعوراً من الوفاء في أذهان العاملين وتساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية والقدرة على التكيف والفعالية الشاملة للمنظمة (Mejbel et al., 2013, p. 401).

وحسب بدوى (2013، ص. 566) "تحقق جودة حياة العمل العديد من الفوائد والمنافع الايجابية والتي تشمل: تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل. كما أنها تؤثر معنوياً على الاستجابات السلوكية للعاملين، مثل: الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي والعزلة الشخصية. فضلاً عن أنها لا تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب العاملين الأكفاء فحسب، بل تعزز أيضاً من قدراتها التنافسية".

ووفقاً لـ "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013) توفر جودة حياة العمل للموظفين الدافع للأداء الجيد. تحسين جودة حياة العمل للموظفين هو شرط أساسي لزيادة إنتاجيتهم. وتشمل النتائج الإيجابية لجودة حياة العمل تخفيض الاحتراق النفسي (burnout) وتقليل نسبة الغياب، وانخفاض التسرب الوظيفي، وتحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. تعزز جودة حياة العمل كرامة الموظفين من خلال الرضا الوظيفي وأنسة العمل (humanising the work) بواسطة تخصيص وظائف ذات معنى، وإتاحة الفرص لتنمية القدرات البشرية للأداء الجيد، وضمان الأمن الوظيفي، والأجور الكافية والاستحقاقات، وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية. ونتيجة لذلك، يمكن للمنظمات التي لديها جودة حياة عمل عالية أن تتمتع بكفاءة وإنتاجية وريحية أكثر استدامة (Mosadeghrad, 2013, p. 43).

كما أشار "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013, p. 269)، إلى أن "الجودة في حياة العمل مهمة للفرد، للنمو والتوظيف واقتصاد مستدام وتنافسي. جودة حياة العمل هي مفهوم مكتسب بالتقادم، تحاول تصميم بيئات العمل وذلك لتحقيق أقصى قدر من الحرص على الرفاهية الإنسانية (human welfare)".

وفي نفس السياق، يرى كل من "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013) أن جودة حياة العمل مهمة نظراً لوجود دلائل تثبت طبيعة بيئة العمل التي هي ذات صلة برضا الموظفين والسلوكيات المتعلقة بالعمل. ووجد أيضاً أن جودة حياة العمل تؤثر على استجابات عمل الموظف، من حيث تحديد الهوية التنظيمية، والرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي، وجهد العمل، والأداء الوظيفي، ونية ترك العمل، والتسرب الوظيفي واغتراب الشخصية (Susan & Jayan, 2013, p. 91).

ووفقاً لـ "إكسهاكولاري" (Xhakollari, 2013) جودة حياة العمل لديها تأثير إيجابي على روح العمل الجماعي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين. وتحسين جودة حياة العمل يمكن أن يسفر عن الأنواع التالية من الفوائد الاقتصادية لأرباب العمل: انخفاض الأجر؛ تخفيض التكاليف المباشرة للتدريب بسبب انخفاض معدل التسرب الوظيفي (turnover)؛ زيادة الناتج لكل موظف بالساعة، عند مستوى معين من الجودة؛ زيادة في جودة المخرجات (Xhakollari, 2013, p. 529).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن أهمية جودة حياة العمل تتلخص فيما يلي:

- أنها تؤثر على التماثل التنظيمي (organizational identification)؛

- أنها تؤثر على الرضا الوظيفي؛

- أنها تؤثر على الاندماج الوظيفي (job involvement)؛

- أنها تؤثر على الجهد الوظيفي؛
- أنها تؤثر على الأداء الوظيفي؛
- أنها تؤثر على التسرب الوظيفي (turnover)؛
- أنها تؤثر على الاحتراق النفسي (burnout)؛ و
- أنها تؤثر على الإنتاجية والقدرة على التكيف والفعالية الشاملة للمنظمة.

5- خصائص جودة حياة العمل:

يشير "ليفين" (Levine, 1983) إلى خصائص جودة حياة العمل الآتية:

1. القدر الذي يعاملني به رؤسائي باحترام ودرجة الثقة لديهم في قدراتي.
2. التنوع في عملي اليومي.
3. التحدي المتمثل في عملي.
4. الترقيات العادلة.
5. المدى الذي تؤثر حياتي خارج العمل على حياتي في العمل.
6. تقدير الذات (In : Sojka, 2014, p. 285).

ثانياً: مداخل ونماذج وأبعاد جودة حياة العمل:

1- مداخل جودة حياة العمل:

يشير "سرجي وآخرون" (Sirgy *et al.*, 2001, p. 242) إلى أن هناك نوعان من المداخل النظرية السائدة في أدبيات جودة حياة العمل، ألا وهي إشباع الحاجة (need satisfaction) والامتداد (spillover). ويستند قياس جودة حياة العمل على وجهات نظر هذين المنظورين النظريين.

1.1- مدخل إشباع الحاجة (The need satisfaction approach):

يذكر "سرجي وآخرون" (Sirgy *et al.*, 2001) أن مدخل إشباع الحاجة لجودة حياة العمل يستند على نماذج إشباع الحاجة (need-satisfaction models) التي وضعها "ماسلو" (Maslow, 1954)، و"ماكليلاند" (McClelland, 1961)، و"هرزبرغ" (Herzberg, 1966)، و"ألدرفر" (Alderfer, 1972). والمبدأ الأساسي لهذا المدخل لجودة حياة العمل هو أن

الأشخاص لديهم احتياجات أساسية ويسعون إلى تحقيقها من خلال العمل. ويستمد الموظفون الإشباع من وظائفهم إلى المدى الذي تلي وظائفهم هذه الاحتياجات. على سبيل المثال، وضع "بورتر" (Porter, 1961) مقياس جودة حياة العمل لقياس مدى إشباع الحاجة في السياق التنظيمي. وتم استخدام استبيان إشباع الحاجة لبورتر (Porter's Need Satisfaction Questionnaire [NSQ]) لتقييم (أ) مستوى احتياجات الموظف المنشودة في العمل، و(ب) مستوى الموارد التنظيمية المتعلقة بالاحتياجات التي مر بها الموظف، و(ج) التطابق بين احتياجات الفرد والموارد التنظيمية – مع تطابق أكبر مما يعكس ازدياد الحاجة للاستجابة من جانب المنظمة. أربع فئات للحاجة، بما في ذلك سبع حاجات تستند إلى التسلسل الهرمي لماسلو (Maslow's hierarchy) مشمولة بمقياس استبيان إشباع الحاجة. وهذه هي:

● حاجات البقاء والاستمرار:

● الاحتياجات الأمنية، و

● الأجر.

● الحاجات الاجتماعية:

● الحاجة إلى التفاعلات بين الأشخاص والصدقات، و

● الحاجة للحصول على العضوية وكونه معروف في مجموعة اجتماعية كبيرة.

● حاجات الأنا:

● الحاجة إلى تقدير الذات، و

● الحاجة إلى الاستقلالية.

● حاجات تحقيق الذات.

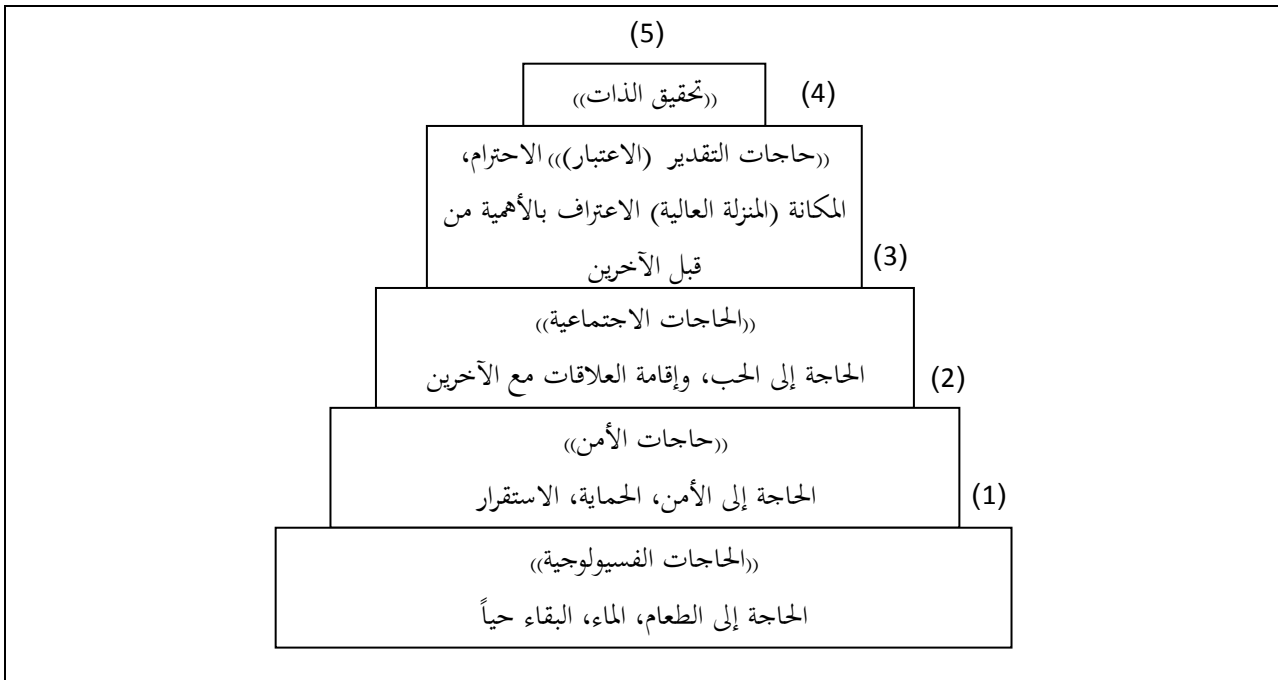
باستخدام الاحتياجات الأمنية كمثال على ذلك، تطرح على المشاركين: "إن الشعور بالأمن في عملي: (أ) كم يوجد الآن؟ و(ب) كم ينبغي أن يوجد؟" مقياس الاستجابة هو مقياس 7- درجات تتراوح من "الحد الأدنى" (1) إلى "الأقصى" (7). تقييم السؤال الأول يعطي قدرا من الموارد التنظيمية المتصورة، في حين تقييم السؤال الثاني ينتج قدرا من مستوى الحاجة. الدرجات الممكنة للموارد التنظيمية والحاجات تتراوح من 1 حتى 7 للحاجة الأمنية، والحاجة إلى الأجر، والحاجة لكونه معروف، وكلها ممثلة ببندا واحدا لكل واحدة. الحاجة للتفاعل بين الأشخاص والصدقات ممثلة ببندين، يتم تمثيل تقدير الذات وتحقيق الذات من خلال ثلاثة بنود لكل

منهما، والحاجة إلى الاستقلالية يمثلها أربعة بنود. إشباع حاجة (مؤشر التوافق بين الموارد التنظيمية والاحتياجات الشخصية) مستمدة بأخذ الفرق المطلق بين "هي" (الموارد التنظيمية)، و"ينبغي" درجات (الحاجة). ووضع كل من "هال وآخرون" (Halle et al., 1970) الصدق التنبؤي لهذا المقياس (In : Sirgy et al., 2001, pp. 242-244).

وفيما يلي النظريات التي يستند عليها مدخل إشباع الحاجة:

1.1.1- نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs):

اشتهر "ماسلو" (Maslow) بنظرية هرمية الحاجات الإنسانية التي تستند إلى أن هناك خمسة مستويات للحاجات الإنسانية (أنظر الشكل 25) تبدأ بالحاجات الأساسية (الфизиولوجية) مثل الحاجة للطعام والماء، وتنتهي بحاجة الإنسان إلى تحقيق الذات، والتي تمثل الحاجات العليا التي يطمح الإنسان إلى تحقيقها (النعيمي، 2008، ص. 69).



شكل رقم (25) يبين تدرج الحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو (النعيمي، 2008، ص. 70)

"إن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي، يعود إلى أنها تتدرج حسب الأهمية، فالحاجات الفسيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت. إذ لا نتوقع للإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجة إلى الطعام" (النعيمي، 2008، ص. 70).

ووفقاً لريتشاردسون (2006/2010، ص. 69) "نستخلص من النموذج السابق أنه ينبغي علينا إشباع احتياجاتنا

الфизиولوجية أولاً قبل أن نعمل على إشباع احتياجاتنا النفسية التي تأتي على قمة هرم الاحتياجات. وهذا يعني أن كل مستوى يعد

الأساس للمستوى الذي يعلوه. ومن حسن الحظ أن الاحتياجات الموجودة في المستويين الأول والثاني مشبعة بالنسبة لمعظمنا. هذا في حين أننا ننتقل صعوداً وهبوطاً بين المستويات الثلاثة العليا".

كما أشار نوري (2010، ص. 289) إلى أنه وفقاً لسلم الحاجات لماسو فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات

وفق الجدول التالي:

جدول رقم (13) أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو (نوري، 2010، ص. 290)

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور برامج التغذية والإطعام برامج وخدمات الإسكان	الفسولوجية
خطط العلاوات والمزايا العينية الرواتب التقاعدية برامج العناية بالأطفال البرامج الصحية	الأمان
فترات الاستراحة الفرق الرياضية السفريات العائلية فرق العمل	الاجتماعية
الاستقلالية المسؤولية الدفع كرمز للموقع نوعية المكتب وتأثيره	احترام وتقدير الذات
الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) المواقع القيادية الصلاحيات والاستقلالية	تحقيق الذات

2.1.1- "نظرية ماكلياند" في الدافع إلى التحصيل (الإنجاز) (McClelland's Achievement Theory):

وفقاً لريجيو (1999، ص. 232) يظهر مفهوم الحاجة وكأنه حجر الزاوية في نظرية "ماكلياند" (McClelland)؛

وتفترض نظريته وجود ثلاث حاجات رئيسية تختص بدافعية الإنسان إلى العمل، هي:

1. الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement [N-Ach]): "رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يكمن

في تحقق أهدافهم. من وجهة نظر ماكليانند هؤلاء الأشخاص:

(1) مستوياتهم الاقتصادية جيدة.

(2) الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافع قوي لهم إذا ما قورن برغبتهم في الإنجاز.

(3) يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم.

(4) يضعون لأنفسهم أهدافاً ليست خيالية بل قابلة للتحقيق.

(5) يحاول هؤلاء الأشخاص دائماً تفادي المخاطر التي تكون على حساب العمل.

(6) يفضل الشخص من هذه الفئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق، كما يرغب مواجهة المشاكل الطارئة لحلها

فضلاً عن تركها للظروف" (الطجم والسواط، 2003، ص. 122).

2. الحاجة إلى السلطة (Need for Power [N-Pow]): "إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً إلى

ممارسة التأثير، ويستخدمون علاقات النفوذ، ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه" (أبو شيخة، 2010، ص.

215).

3. الحاجة إلى الإنتماء (Need for Affiliation [N-Affil]): "وتعني هذه الحاجة رغبة الفرد في أن يكون محبوباً،

ومقبولاً لدى الآخرين. ويبدل هؤلاء الأفراد المدفوعون بهذه الحاجة جهداً لتكوين صدقات، فهم يهتمون بالعلاقات

الشخصية المتبادلة أثناء العمل، ويفضلون العمل مع الآخرين عند أدائهم لأية واجبات، كما يفضلون ظروف العمل التي

تتضمن التعاون أكثر من تفضيلهم للعمل الذي يقوم على أساس التنافس" (ريجيو، 1999، ص. 233).

3.1.1- نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" (Herzberg's Two - Factor Theory):

وفقاً لأبو شيخة (2010) نتجت هذه النظرية وتطورت عن دراسة قام بها "فريدريك هرزبرغ" (Frederick Herzberg)

ونشرها في كتابه ذائع الصيت (The Motivation to Work) المنشور عام 1959 وركزت على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات

لدى مئتي مهندس ومحاسب.

وجد "هرزبرغ" أن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة (Work

Environment). ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته (The Work

Itself). وبالتالي فقد رأى "هرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين من العوامل (أبو شيخة، 2010، ص. 218). المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الموظف. وسميت هذه بالعوامل الدافعة (Motivators). أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية (Hygienes). بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل، كما في الجدول (14)، نجد أن المجموعة الأولى "العوامل الدافعة" بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية "العوامل الوقائية" مرتبطة ببيئة العمل. لذلك اعتقد "هرزبرغ" أن كلا المجموعتين مختلفتان لأن مصدريهما مختلفان (الطجم والسواط، 2003، ص. 117-118).

جدول رقم (14) العوامل الدافعة والوقائية (الطجم والسواط، 2003، ص. 118)

العوامل الدافعة (Motivators)	العوامل الوقائية (Hygienes)
- الإنجاز (Achievement)	- السياسات وطرق العمل (Policy & Ad.)
- الاعتراف (Recognition)	- الإشراف (Technical Supervision)
- التقدم الوظيفي (Advancement)	- العلاقات الشخصية (Interpersonal R.)
- طبيعة العمل (Work Itself)	- الراتب (Salary)
- النمو الوظيفي (Possip. of Growth)	- الأمن الوظيفي (Job Security)
- زيادة المسؤوليات (Responsibility)	- ظروف العمل (Working Conditions)
	- العلاوات (Fringe Benefits)
	- المستوى الاجتماعي (Status)

وحسب الطجم والسواط (2003، ص. 119-120) أوجه التشابه بين نظريتي الدوافع ل"ماسلو" و"هرزبرغ" تتمثل

في:

1. كلا النظريتين تفترض وجود حاجة محددة توجه السلوك الإنساني.
2. هناك شبه اتفاق بين النظريتين على نوعية وكمية الاحتياجات البشرية. فالعوامل الدافعية لدى "هرزبرغ" تمثل المستويات العليا في سلم ماسلو للحاجات - الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات - بينما العوامل الوقائية تتفق مع الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والنواحي الاجتماعية. أما أوجه الخلاف بين النظريتين فملخص بالجدول التالي:

جدول رقم (15) أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبيرغ (الطجم والسواط، 2003، ص. 118).

الموضوع	"ماسلو" (Maslow)	"هرزبيرغ" (Herzberg)
1- علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	الاحتياجات غير المشبعة تحرك السلوك هذا السلوك يؤثر على الأداء	الاحتياجات المشبعة تؤثر على الأداء
2- أثر الاحتياجات على الرضا	الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد	الاحتياجات المشبعة (الوقائية) لا تدفع الإنسان لمزيد من العمل بينما العوامل الأخرى إشباعها يوجه سلوك الفرد
3- تنظيم حاجات الفرد	في شكل هرمي	لا تأخذ شكل هرمي
4- أثر النواحي المادية	الراتب يعتبر دافع إذا سد حاجات الفرد يمكن استخدامه كدافع	الراتب لا يزيد رضا الموظف وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع
5- تأثير الاحتياجات	كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد ولكن في مستويات مختلفة	بعض الاحتياجات تعتبر دوافع (العوامل الداخعية)
6- نوع الدوافع	تشمل كل جوانب الوجود البشري (Macro Level)	العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل (Micro Level)
7- المستوى الوظيفي	كل مستويات العمال والموظفين	إمكانية تطبيقها أكثر في المستويات الإدارية العليا

4.1.1- نظرية الوجود والانتماء أو نظرية "ألدرفر" (Alderfer's theory):

وفقاً لمباركي (2008، ص. 104) صنف "ألدرفر" (Alderfer, 1972) "الحاجات إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

- حاجات الوجود: وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الأجر والمكافأة وغيرها.
- حاجات القرابة: وتتمثل في إنشاء العلاقات مع أفراد المجتمع، من أقارب وزملاء عمل ومشرفين ومرؤوسين.
- حاجات النمو: وتتجلى في قيام الفرد بالإبداع في مجال تخصصه والعمل على تحقيق الترقية المهنية والإجتماعية ونمو الشخصية".

ووفقاً لأبو شيخة (2010) اتفق "ألدرفر" (Alderfer) مع "ماسلو" (Maslow) على وجود سلم للحاجات، وأن الحاجات غير المشبعة هي المحركة للسلوك؛ ولكنهما اختلف في أن الفرد في نظر "ألدرفر" يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات، إذ أنه قد يعود إلى الحاجات الدنيا عندما يفشل في إشباع الحاجات العليا؛ في حين يرى "ماسلو" أن الفرد لا يسعى إلى إشباع الحاجة العليا إلا إذا أشبع الحاجات الأدنى منها (أبو شيخة، 2010، ص. 215).

2.1- مدخل الامتداد (The spillover approach):

يرى "سرجي وآخرون" (Sirgy *et al.*, 2001) أن مدخل الامتداد لجودة حياة العمل يفترض أن الرضا في مجال واحد من الحياة قد يؤثر على الرضا في مكان آخر. على سبيل المثال، قد يؤثر الرضا عن العمل على الرضا في مجالات الحياة الأخرى مثل الأسرة، والترفيه، والاجتماعية، والصحية، والمالية، إلخ. وهناك امتداد أفقي وامتداد عمودي. الامتداد الأفقي (Horizontal spillover) هو تأثير مجال واحد من الحياة على المجال المجاور. على سبيل المثال، الرضا الوظيفي قد يؤثر على مشاعر الرضا في مجال الحياة الأسرية، والعكس صحيح. لفهم مفهوم الامتداد العمودي (Vertical spillover)، علينا أن نفهم أولاً مفهوم التسلسل الهرمي للمجال. مجالات الحياة (الوظيفة، الأسرة، الترفيه، المجتمع، إلخ.) هي منظمة بشكل هرمي في أذهان الأشخاص. في أعلى التسلسل الهرمي هو المجال الأكثر تفوقاً، وهو الحياة بصفة عامة. وتنعكس المشاعر في هذا المجال الأكثر تفوقاً ما يسميه الباحثون في جودة الحياة الرضا عن الحياة، والسعادة الشخصية، أو الرفاهية الذاتية. المجالات التابعة لمجال الحياة الأكثر تفوقاً هي مجالات الحياة الرئيسية مثل الأسرة، والوظيفة، والترفيه، والمجتمع، وهلم جرا.

الرضا/ عدم الرضا داخل كل من هذه المجالات الرئيسية في الحياة "يمتد" (spills over) إلى المجال الأكثر تفوقاً، مما يؤثر على الرضا عن الحياة. على سبيل المثال، الرضا في المجال الوظيفي "يمتد" (spills over) عمودياً (من أسفل إلى أعلى) مؤثراً على الرضا عن الحياة. وهذا امتداد عمودي من أسفل إلى أعلى، والذي يختلف عن الامتداد العمودي من أعلى إلى أسفل. ويشير هذا المفهوم الأخير إلى تأثير الرضا عن الحياة في مجال معين من الحياة (مثلاً، الرضا الوظيفي). تتصل مفاهيم "الامتداد" (spills over) بمفاهيم التجزئة والتعويض. التجزئة هي عكس الامتداد. أن يختار الشخص لعرقلة أي امتداد، وبالتالي تجزئة التأثير في ذلك المجال من الحياة. على سبيل المثال، إذا كان الشخص يشعر بعدم الرضا عن وظيفته، فإنه قد يجزئ شعوره السلبي داخل المجال الوظيفي، وبالتالي منع هذه المشاعر من التأثير على جوانب أخرى من حياته الشخصية. أما التعويض يشير إلى توازن التأثير بين مجالات الحياة. إذا كان الشخص غير راضٍ في مجال واحد من الحياة، أنه قد يلجأ إلى التغلب على عدم الرضا هذا من خلال الانخراط في أنشطة ممتعة في مجال آخر من الحياة، وبالتالي ضمان الرضا. ولذلك فإن الرضا في مجال واحد "يعوض" عن عدم الرضا في مكان آخر. على سبيل المثال، إذا كان الشخص غير راضٍ للغاية مع وظيفته، قد يختار ليصبح أكثر انخراطاً في أنشطة خيرية ويستمد المتعة من تلك الأنشطة. إن القيام بذلك يتغلب على النقص في الرضا المجرَّب في مجال العمل (Sirgy *et al.*, 2001, pp. 244-245).

2- مؤشرات جودة حياة العمل:

وفقاً لـ "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013, p. 91) "تتوقف جودة حياة العمل على القدر الذي يشعر فيه الموظف بأنه مُقدَّر، ومُكافأ، ومُحَفَّز، ومُستشار ومُكَنَّ. وتتأثر أيضا بعوامل مثل الأمن الوظيفي، والفرصة للتطوير الوظيفي، وأنماط العمل والتوازن بين العمل والحياة. جودة حياة العمل هي ثمرة لحركة العلاقات الإنسانية. هدفها هو زيادة الإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحسين رضا الموظف عن طريق تلبية الاحتياجات العاطفية للعمال. والغرض من إدارة جودة حياة العمل هو خلق جو من الحرية، والمشاركة والاستقلالية، حيث يكون العامل شريكا في تقاسم مؤشرات موضوعية وذاتية مشتركة". ويحدد كل من "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013) المؤشرات الموضوعية والمؤشرات الذاتية لجودة حياة العمل كما يلي:

1- المؤشرات الموضوعية:

1. ظروف عمل آمنة وصحية.
2. الفرص المستقبلية للأمن الوظيفي.
3. تعويض كافي وعادل.
4. حماية حقوق العاملين الدستورية في منظمة العمل.
5. العمل وفضاء الحياة الشامل.
6. الصلة الاجتماعية لحياة العمل.
7. عبء العمل أو الضغوط في العمل.
8. التوازن بين العمل والحياة.
9. غموض الدور.
10. انعدام الأمن الوظيفي.
11. الدعم الاجتماعي للمشرف.
12. الدعم الاجتماعي للزملاء.
13. الظروف الفيزيائية.
14. ظروف العمل (Susan & Jayan, 2013, pp. 92-94).

2- المؤشرات الذاتية:

1. الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية القدرات البشرية.
 2. التفاعل الاجتماعي في منظمة العمل.
 3. الاعتراف للإنجاز.
 4. مغزى وأهمية العمل.
 5. الاستقلالية والرقابة.
 6. التماثل مع والتمتع بالعمل.
 7. الإبداع والابتكار.
 8. تقدير المهارة.
 9. مراقبة المهمة.
 10. الضغوط وتأثيرها على جودة حياة العمل.
 11. المرونة.
 12. المواقف الإيجابية.
 13. الفعالية الذاتية.
 14. الذات والتنمية الذاتية.
 15. الرفاهية (Well-Being).
 16. تحقيق الذات (Susan & Jayan, 2013, pp. 94-96).
- وأشار "كودرزي وآخرون" (Goodarzi *et al.*, 2013) إلى مؤشرات جودة الحياة العمل على أساس نموذج "والتون" (Walton)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16) العلاقة بين مكونات ومؤشرات نموذج "التون" (Walton) للحصول على جودة حياة العمل (Goodarzi et

al., 2013, p. 40)

المكونات	مؤشرات جودة الحياة العمل على أساس نموذج "التون" (Walton)
الأمان الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> - لتشجيع الشعور بالثقة والصدقة بين الزملاء في مكان العمل - السلوكيات الصادقة فيما بين المديرين والموظفين - للحفاظ على الموظفين في وقت الأزمات - لتوفير التغذية الراجعة المناسبة على العمل المنجز - لخلق فرص عمل جديدة؛ (تنظيم المشاريع) - التناسق بين خصائص الموظف وتلك المهمة المسندة له/ لها
عدالة الراتب والاستحقاقات	<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام الأجور دقيق ومناسب - لدفع تعويض عادل - الاستقرار والأمان فيما يتعلق بالتعويض - منح الجوائز بناء على أداء الموظفين - لدفع الرواتب والمزايا على النحو الواجب - لتقديم جوائز متساوية
بيئة عمل آمنة وصحية	<ul style="list-style-type: none"> - لخلق السلام الذهني في مكان العمل - السلامة الجسدية لمكان العمل - لتقديم خدمات الرعاية الصحية لأسر الموظفين - لتقديم خدمات الرعاية الصحية في مكان العمل - وجود أنظمة الصحة والسلامة
حماية حقوق العاملين الدستورية	<ul style="list-style-type: none"> - قواعد وأنظمة واضحة - دقة المطابقة مع القواعد والأنظمة والتوجيهات - تعيين المدراء على أساس الجدارة - مراعاة التسلسل الهرمي في المنظمة - وجود لوائح تنظيمية للتوظيف
مسار الترقية المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الدراسات - لخلق فرص للموظفين لتنمية مهاراتهم - لتشجيع الموظفين مهنيًا في الوقت المناسب - لتطوير تميز وثناء المهنة - أن يعين في مناصب هامة
الاستقلالية في العمل	<ul style="list-style-type: none"> - لوضع خطط القيام بالعمل - لديك حرية التصرف في اتخاذ القرارات والسلطة - والصلاحيات الكافية لاختيار طريقة القيام بالعمل - لديك ساعات عمل متغيرة - ليمارس الإشراف الذاتي والمراقبة الذاتية - لإجراء اختيار أدوات العمل من قبل الموظفين - للحصول على آراء الموظفين في مكان العمل ليتم اختيارها
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> - لإسناد السلطة للموظفين - مرونة المدراء - لتصميم وتنفيذ الأنشطة في مجموعة - لتشجيع الموظفين على المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل - لحل المشاكل العامة بالتشاور - لحصول الموظفين على المشاركة في اتخاذ قرارات المدى القصير والطويل
إنشاء مكان للنمو والتغذية وتحسين المهارات	<ul style="list-style-type: none"> - لتعزيز الحوافز الوظيفية - لمنح جوائز للأعضاء المبدعون - لتحسين المهارات المهنية، وتعلم طرق جديدة - لتنمية المهارات المتصلة بالوظائف الجديدة - لتعزيز المسؤولية الاجتماعية - لتقديم التدريب اللازم المرتبط بالوظيفة

أضف إلى ذلك أشار داود (2010، ص. 3665) إلى مؤشرات جودة حياة المرأة العاملة "فيما يلي:

- 1- تحقيق وتفعيل الولاء التنظيمي.
- 2- العمل الفرقي.
- 3- تقليل مصادر الضغوط.
- أ- الشفافية والمساءلة. ب- ضغوط الدور. ج- العلاقات مع الآخرين.
- 4- مصادر الرضا الوظيفي.
- أ- الدخل. ب- الاستقلالية والنمو. ج- العلاقات مع الرؤساء.
- د- العلاقات مع الزملاء. هـ- الرضا عن نوع العمل.
- 5- التمكين".

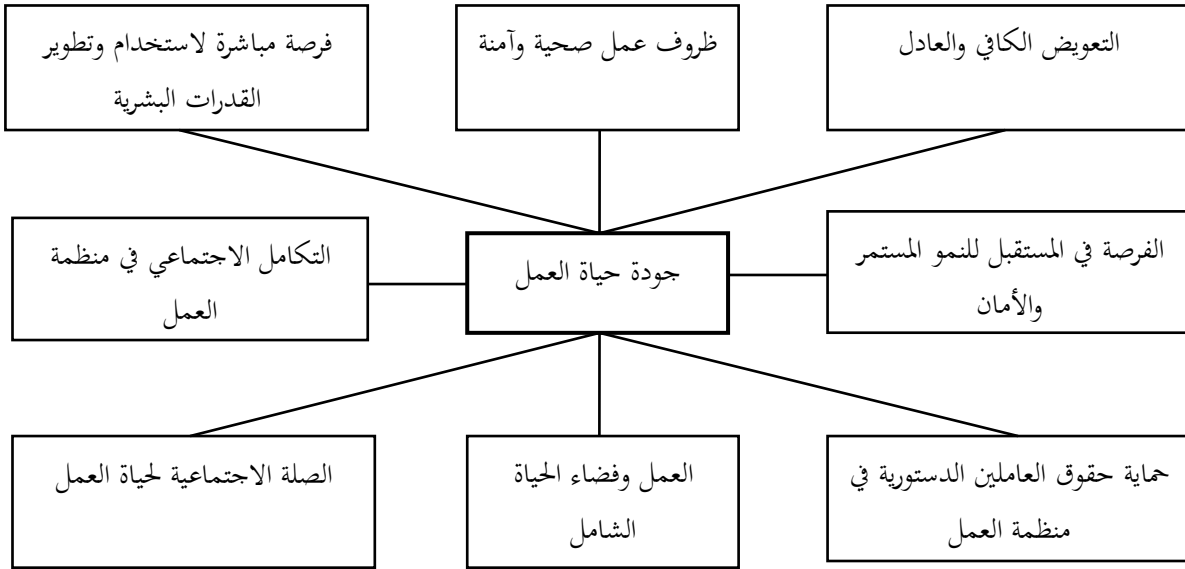
3- نماذج جودة حياة العمل:

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).

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لجودة حياة العمل؛ وفيما يلي عرض لبعض النماذج:

1.3- نموذج "والتون" (Walton, 1973):

جودة حياة العمل على رغم من أن تداولها بدأ في سبعينات القرن العشرين إلا أنها أصبحت شائعة وأدركت المنظمات قدرتها على تعزيز الإنتاجية في القرن الجديد إلا في سنوات التسعينيات. هذا وتعمل كنموذج شامل لأصحاب العمل الذين يرغبون في ضمان الجودة في حياة عمل موظفيهم. يقترح "والتون" (Walton, 1973) برنامجاً مثالياً لجودة حياة العمل سوف يشمل الممارسات في ثمانية مجالات رئيسية كما هو مبين أدناه (In : Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011, p. 833):

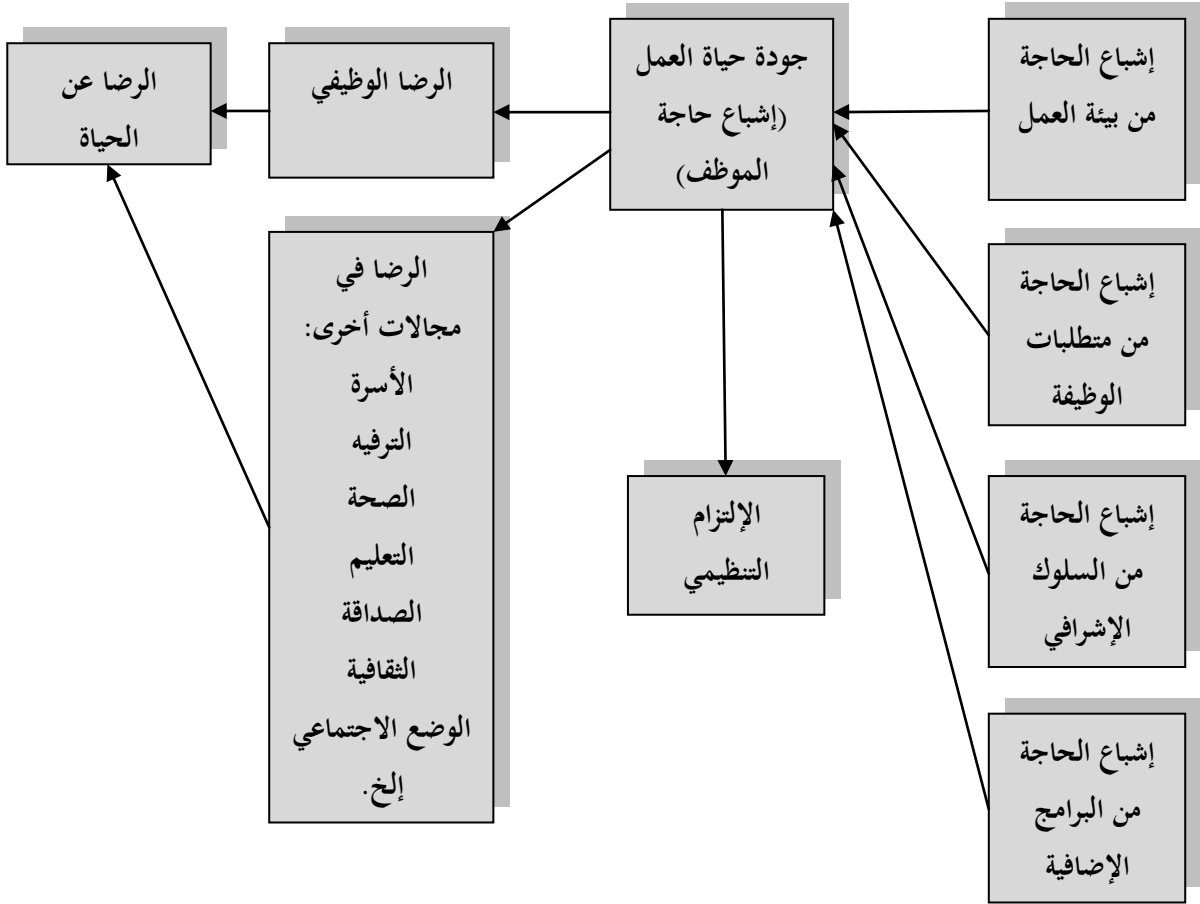


شكل رقم (26) يبين ممارسات جودة حياة العمل من وجهة نظر "التون" (Walton, 1973) & Lokanadha Reddy (In : Mohan Reddy, 2011, p. 833)

يلاحظ أن "التون" (Walton)، يقترح وفقاً لإطاره النظري المجالات المفاهيمية الرئيسية الثمانية لفهم جودة حياة العمل (In: Goodarzi et al., 2013, pp. 39-40). فحسب "التون" (Walton, 1975) جودة حياة العمل تغطي التعويض الكافي والعادل، وظروف عمل صحية وآمنة، وفرصة مباشرة لاستخدام وتطوير القدرات البشرية، وفرصة للنمو المستمر والأمان، والتكامل الاجتماعي في منظمة العمل، وحماية حقوق العاملين الدستورية في منظمة العمل، والعمل وفضاء الحياة الشامل، والصلة الاجتماعية في حياة العمل (In : Kulkarni, 2013, p. 141).

2.3- نموذج "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001):

نموذج "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001) هو قياس جديد لجودة حياة العمل على أساس نظريات إشباع الحاجة والامتداد (need satisfaction and spillover theories)، وكما يوضحه الشكل (27).



شكل رقم (27) يبين السوابق والنتائج المترتبة على جودة حياة العمل حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001, p. 249)

يشمل هذا النموذج السوابق والنتائج المترتبة على جودة حياة العمل حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001)

ويمكن توضيح هذا النموذج بما يأتي:

1.2.3- تأثير إشباع الحاجة إزاء بيئة العمل، ومتطلبات الوظيفة، والسلوك الإشرافي، والبرامج الإضافية على العمل

الإجمالي ذا الصلة بإشباع حاجة الموظف:

فيما يتعلق بفرضية التأثير التنبؤي لإشباع الحاجة إزاء بيئة العمل، ومتطلبات الوظيفة، والسلوك الإشرافي، والبرامج الإضافية

على العمل الإجمالي ذا الصلة بإشباع حاجة الموظف: السوابق المفترضة هي (أ) إشباع الحاجة مع بيئة العمل، و(ب) إشباع الحاجة مع

متطلبات الوظيفة، و(ج) إشباع الحاجة مع السلوك الإشرافي، و(د) إشباع الحاجة مع البرامج الإضافية. وبعبارة أخرى، فإن أكثر

الموظفين يرون أن بيئة العمل، ومتطلبات العمل، والسلوك الإشرافي، والبرامج الإضافية تلبي حاجاتهم، والأرجح أنهم سيتعرضون

لمستوى عالٍ من إشباع الحاجة. وهذه الأبعاد الأربعة من المصادر التنظيمية لإشباع الحاجة مشتقة جزئياً من مراجعة الأدبيات المتعلقة بالعمل والرفاهية العاطفية (Sirgy et al., 2001, pp. 248-249).

ولكن وبشكل أكثر تحديداً، يفترض أن إرضاء حاجة معينة يرتبط مباشرة بالجوانب المتصورة لبيئة العمل، ومتطلبات الوظيفة، والسلوك الإشرافي، والبرامج الإضافية التي تلي تلك الحاجة. على سبيل المثال، تلبية احتياجات الصحة والسلامة (الحاجة للحماية من المرض والإصابة) تتأثر ببيئة العمل (على سبيل المثال، الحالة الصحية ومعدل الحوادث في العمل)، ومتطلبات الوظيفة، (مثل، آثار الصحة والسلامة من المطالب المادية للوظيفة)، والسلوك الإشرافي (مثلاً، المشرف يحمي العاملين من إصابات العمل والمخاطر الصحية ذات الصلة في العمل)، والبرامج الإضافية (مثل، وضع علامات في أماكن العمل لتنبيههم وتحذيرهم من المخاطر الصحية المحتملة) (Sirgy et al., 2001, pp. 249-250).

فيما يتعلق بإشباع الحاجة من خلال بيئة العمل، قد أظهرت الدراسات أن عوامل مثل بيئة العمل المادية والاجتماعية تؤثر على الرفاهية العاطفية (emotional well being) للموظفين. على سبيل المثال، مواقع العمل الصاخبة والضارة تسبب الاضطراب العاطفي. وعلاوة على ذلك، الدعم الاجتماعي من زملاء العمل يؤثر على الصحة النفسية للموظفين (Sirgy et al., 2001, p. 250).

وفيما يتعلق بجودة حياة العمل المحددة لإشباع الحاجة من خلال متطلبات الوظيفة، يمكن القول أن الاحتياجات المختلفة للموظفين تتبسط بسهولة عندما تكون مطالب العمل كبيرة جداً. وقد أظهرت الدراسات بأن أعباء العمل المفرطة، والعمل الإضافي الإجمالي، ومتطلبات الدور الغامضة أو المتناقضة تسبب الاضطراب العاطفي. كما أظهرت الدراسات أن عوامل مثل المكافآت الوظيفية، والتعقيد الجوهري، والتحدي، والاستقلالية، ومعنى العمل تؤثر على الرفاهية العاطفية (emotional well being). على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن جوانب العمل (على سبيل المثال، الفرصة لاتخاذ الإجراءات اللازمة، وحرية القيام بطريقة العمل الخاصة، وفرص التعلم، والفرصة لاقتراح إجراءات العمل، والاندماج في حل مشكلات العمل، والتغذية الراجعة للأداء، والاتصال مع العميل أو الزبون) تسهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي. العمل ضمن فريق، كمتطلب للوظيفة، وقد قيل لتعزيز كل من جودة حياة العمل والأداء الوظيفي (Sirgy et al., 2001, p. 250).

وفيما يتعلق بإشباع الحاجة من خلال السلوك الإشرافي، قد أظهرت الدراسات أن السلوك الإشرافي يؤثر على الرفاهية العاطفية (emotional well being) للموظفين. على سبيل المثال، أثبتت دراسة أن الوفاء بحاجة مندوبي المبيعات كان مرتبطاً بشكل

مباشر بالتغذية الراجعة للأداء. بمعنى أن مستويات أعلى من التغذية الراجعة للأداء يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وجودة حياة العمل. ووجدت الدراسة أيضا أن المشاركة في صنع القرار ووضوح الدور يسهم بشكل إيجابي وبدرجة كبيرة في جودة حياة العمل (Sirgy et al., 2001, p. 251).

وفيما يتعلق بإشباع الحاجة من خلال البرامج الإضافية، يمكن القول بأن هناك العديد من البرامج الإضافية تهدف إلى تحسين جودة حياة العمل. البرامج الشائعة هي تلك التي تعالج ترتيبات العمل مثل العمل بدوام كامل في المنزل، العمل بدوام جزئي في المنزل، أوقات العمل المرنة، أسبوع العمل المضغوط، وترتيبات العمل العادية. وبرامج إضافية أخرى تشمل برامج تحسين السلامة، وبرامج التعامل مع تعاطي الكحول (Sirgy et al., 2001, p. 251).

2.2.3- تأثير جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي:

وفيما يتعلق بفرضية التأثير التنبؤي لجودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي: يستند مفهوم الالتزام التنظيمي على افتراض أن الالتزام يتكون من ثلاثة عوامل: (أ) اعتقاد قوي وقبول الأهداف والقيم التنظيمية؛ (ب) الاستعداد لبذل جهد بالنيابة عن المنظمة؛ و(ج) رغبة قوية في البقاء عضوا في المنظمة. تثبت مراجعات مكثفة للأدبيات حول مفهوم الالتزام التنظيمي أنه يرتبط بالأداء الوظيفي المرتفع، والفعالية التنظيمية الشاملة، وانخفاض معدل تسرب الموظفين، والرضا الوظيفي المرتفع (Sirgy et al., 2001, p. 250). استناداً إلى الأدبيات، يفترض أن إشباع حاجة الموظف يعزز من احتمال الالتزام التنظيمي (انظر الشكل 27). السبب أن العامل الذي يتمتع بإحساس جودة حياة العمل (أي إشباع الحاجة) عبر منظمته المشغلة من المحتمل أن يشعر بإيجابية عن المنظمة، ومن المرجح أن يؤدي هذا الموقف الإيجابي إلى التزامه اتجاه المنظمة. وبالتالي، يفترض أن جودة حياة العمل ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي (Sirgy et al., 2001, pp. 251-252).

3.2.3- تأثير جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي:

وفيما يتعلق بفرضية التأثير التنبؤي لجودة حياة العمل على الرضا الوظيفي: يمكن للمرء أن يقول بسهولة أن جودة حياة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي. فالموظفون الذين لهم جودة حياة العمل مرتفعة من المرجح أن يشعروا بالرضا عن وظائفهم. فالفرد الذي يجرب مستوى أعلى من إشباع الحاجة، يرجح أن يشهد مستوى أعلى من الرضا الوظيفي. لماذا؟ وهذا لأنه يستند إلى المنطق النظري لـ "نظرية الامتداد" (spillover theory)، يتم تجزئة التأثير في مجموعة متنوعة من مجالات الحياة، مثلاً، الحياة الأسرية، والحياة الترفيهية، والحياة المجتمعية، وحياة العمل. ويعتبر مجال حياة العمل الفضاء النفسي الذي يتم فيه تخزين كافة الخبرات الوجدانية المتعلقة

بالعمل. التجارب الوجدانية في مجال حياة العمل تنبع من تلبية احتياجات الموظف كما تتجلى في العمل. وهكذا، فإن مدى استيفاء احتياجات الفرد في العمل، وزيادة الرضا العام عن الوظيفة، يعني الرضا الوظيفي. استناداً إلى هذا المنطق، يفترض أن جودة حياة العمل مؤشراً للرضا الوظيفي (Sirgy et al., 2001, p. 252).

4.2.3- تأثير جودة حياة العمل على الرضا في مجالات الحياة غير العمل:

وفيما يتعلق بفرضية التأثير التنبؤي لجودة حياة العمل على الرضا في مجالات الحياة غير العمل: جودة حياة العمل لا تؤثر فقط على الرضا الوظيفي ولكن أيضاً على الرضا في مجالات الحياة الأخرى مثل الترفيه، والأسرة، والمالية، والصحة، والتعليم، والصدقات، والجوار، والمجتمع، والروحانية، والبيئة، والإسكان، والثقافية، والمكانة الاجتماعية. وذلك لأن الرضا في مجال واحد من الحياة يميل إلى "الامتداد" (spill over) إلى غيره من مجالات الحياة. وتعرف هذه الظاهرة باسم "الامتداد الأفقي" (على النقيض من "الامتداد العمودي"). يشير الامتداد الأفقي لفكرة أن مشاعر الرضا في أحد مجالات الحياة (مثلاً، حياة العمل) يؤثر على رضا آخر (مثلاً، الحياة الأسرية). الامتداد العمودي، من ناحية أخرى، يشير إلى تأثير الرضا في بعض مجالات الحياة على التقييم الشامل للحياة بشكل عام (مجال الحياة الأكثر تفوقاً). ويشار إلى هذا النوع المعين من الامتداد باسم "امتداد من أسفل إلى أعلى". في المقابل، هناك "امتداد من أعلى إلى أسفل" حيث مشاعر الرضا/ عدم الرضا عن الحياة تؤثر على الرضا/ عدم الرضا في مجالات معينة مثل الحياة الأسرية، والوظيفة، والصحة، والترفيه، وهلم جرا (انظر الشكل 27) (Sirgy et al., 2001, pp. 252-253).

وعلاوة على ذلك، يمكن القول أن تلبية احتياجات الموظف من خلال العمل تتداخل إلى حد كبير مع سائر مجالات الحياة. وبالتالي، الرضا في مجال حياة معين (مثلاً، الحياة الأسرية) يتأثر مباشرة من قبل جودة حياة العمل لأن مجال العمل يلعب دوراً مباشراً في تلبية الاحتياجات المتعلقة بهذا المجال من الحياة. على سبيل المثال، النظر في تلبية الاحتياجات الاجتماعية من خلال العمل. الصداقة كأحد مجالات الحياة تتداخل بشكل كبير مع الصداقات في العمل وخارج العمل. إشباع الحاجات الاجتماعية في العمل وبالتالي يجب تقديم مساهمة كبيرة في الرضا العام المحسوس فيما يتعلق بالصداقات بشكل عام (Sirgy et al., 2001, p. 253).

استناداً إلى هذا المنطق، فإنه يفترض أن إشباع حاجات الصحة والسلامة في العمل سيسهم بشكل إيجابي في الرضا في مجالين من مجالات الحياة الأساسية - الصحة والعمل؛ إشباع الحاجات الاقتصادية والأسرية في العمل سيسهم بشكل إيجابي في الرضا في ثلاثة مجالات أساسية من الحياة - الأسرة، والمالية، والوظيفة؛ إشباع الحاجات الاجتماعية في العمل سيسهم بشكل إيجابي في الرضا في ثلاثة مجالات أساسية من الحياة - الترفيه، والصدقات، والوظيفة؛ إشباع حاجات التقدير في العمل سيسهم بشكل إيجابي في الرضا في

مجالين من مجالات الحياة الأساسية - الوضع الاجتماعي والوظيفي؛ إشباع حاجات التحقيق في العمل سيسهم بشكل إيجابي في الرضا في المجالات الروحية وحياة العمل؛ إشباع الحاجات المعرفية في العمل يساهم بشكل إيجابي في الرضا في مجالين من مجالات الحياة الأساسية - التعليم وفرص العمل؛ وإشباع الحاجات الجماليات في العمل سيسهم بشكل إيجابي في الرضا في أربعة مجالات أساسية من الحياة - الثقافة والمجتمع، والبيئة، والوظيفة (Sirgy et al., 2001, p. 253).

5.2.3- تأثير جودة حياة العمل على الرضا عن الحياة من خلال وساطة الرضا الوظيفي والرضا في مجالات الحياة

المختلفة:

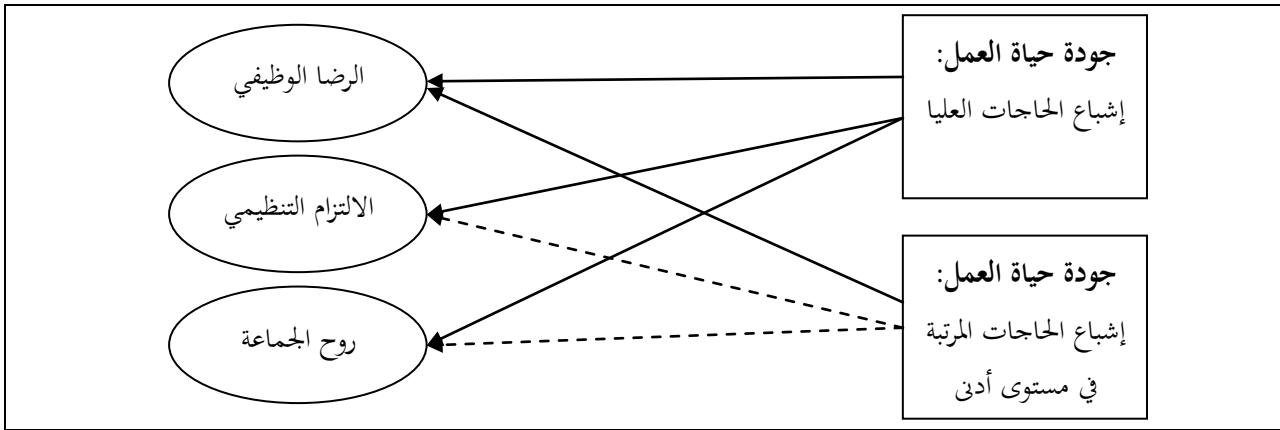
وفيما يتعلق بفرضية تأثير جودة حياة العمل على الرضا عن الحياة من خلال وساطة الرضا الوظيفي والرضا في مجالات الحياة المختلفة: يشير مفهوم "الامتداد" (spillover) وجود علاقة إيجابية بين العمل وتجارب غير العمل مما يعني أن الرضا الوظيفي أو عدم الرضا المعمم (يمتد) إلى مجالات الحياة الأخرى (تأثير الامتداد)، مما يؤثر على الرضا عن الحياة أو عدم الرضا. على العكس من ذلك، الرضا عن الحياة بشكل عام أو عدم الرضا يمتد إلى الرضا الوظيفي أو عدم الرضا. مراجعات شاملة للأدبيات البحثية تعلن عن علاقة إيجابية ثابتة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة عبر مجموعة متنوعة من الإعدادات والأفراد. وأشارت العديد من الدراسات أن العمل أو الخبرات أثناء العمل والرضا لهم تأثير على الرضا في غير العمل. وذكرت بعض الدراسات نتائج تشير إلى وجود علاقة متبادلة بين الوظيفة والرضا عن الحياة (Sirgy et al., 2001, pp. 253-254).

وفي نفس السياق يمكن التوقع بأن إشباع الحاجة في العمل يؤثر على الرضا عن الحياة من خلال الرضا الوظيفي والرضا المحسوس في مجالات الحياة الأخرى (على سبيل المثال، الترفيه، والأسرة، والاجتماعية، والمالية، والصحة). على وجه التحديد، هو افتراض بأن جودة حياة العمل لا تؤثر على الرضا عن الحياة بشكل مباشر ولكن بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي والرضا عن مجالات الحياة الأخرى (Sirgy et al., 2001, p. 254).

3.3- نموذج "لي وآخرون" (Lee et al., 2007):

تمشيا مع "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001)، قام "لي وآخرون" (Lee et al., 2007) بتصوير جودة حياة العمل بمثابة رضا الموظفين من سبع حاجات رئيسية، وكل حاجة رئيسية مقسمة إلى عدة أبعاد للحاجات: (أ) حاجات الصحة والأمان، (ب) الحاجات الاقتصادية والعائلية، (ج) الحاجات الاجتماعية، (د) حاجات تقدير الذات، (هـ) حاجات تحقيق الذات، (و) الحاجات المعرفية، و(ز) الحاجات الجمالية. وبالانساق أيضا مع أبحاث "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001)، تم تصميم هذه

الدراسة لاختبار الصدق التنبؤي لقياس جودة حياة العمل عن طريق اختبار ثلاث استجابات سلوكية رئيسية للموظف، وهي: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وروح الجماعة (esprit de corps). ويبين الشكل (28) النموذج المفاهيمي للدراسة. يفترض هذا النموذج أن جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وروح الجماعة. يفترض النموذج أن إشباع الحاجات المرتبة في مستوى أدنى والحاجات العليا يكون له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وروح الجماعة. ولكن تتفاوت الآثار في النتائج. تفترض هذه الدراسة أنه في حين أن إشباع الحاجات المرتبة في مستوى أدنى قد يكون له تأثير على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وروح الجماعة، فينبغي على إشباع الحاجات العليا التأثير أكثر على الالتزام التنظيمي وروح الجماعة (Lee et al., 2007, pp. 274-275).



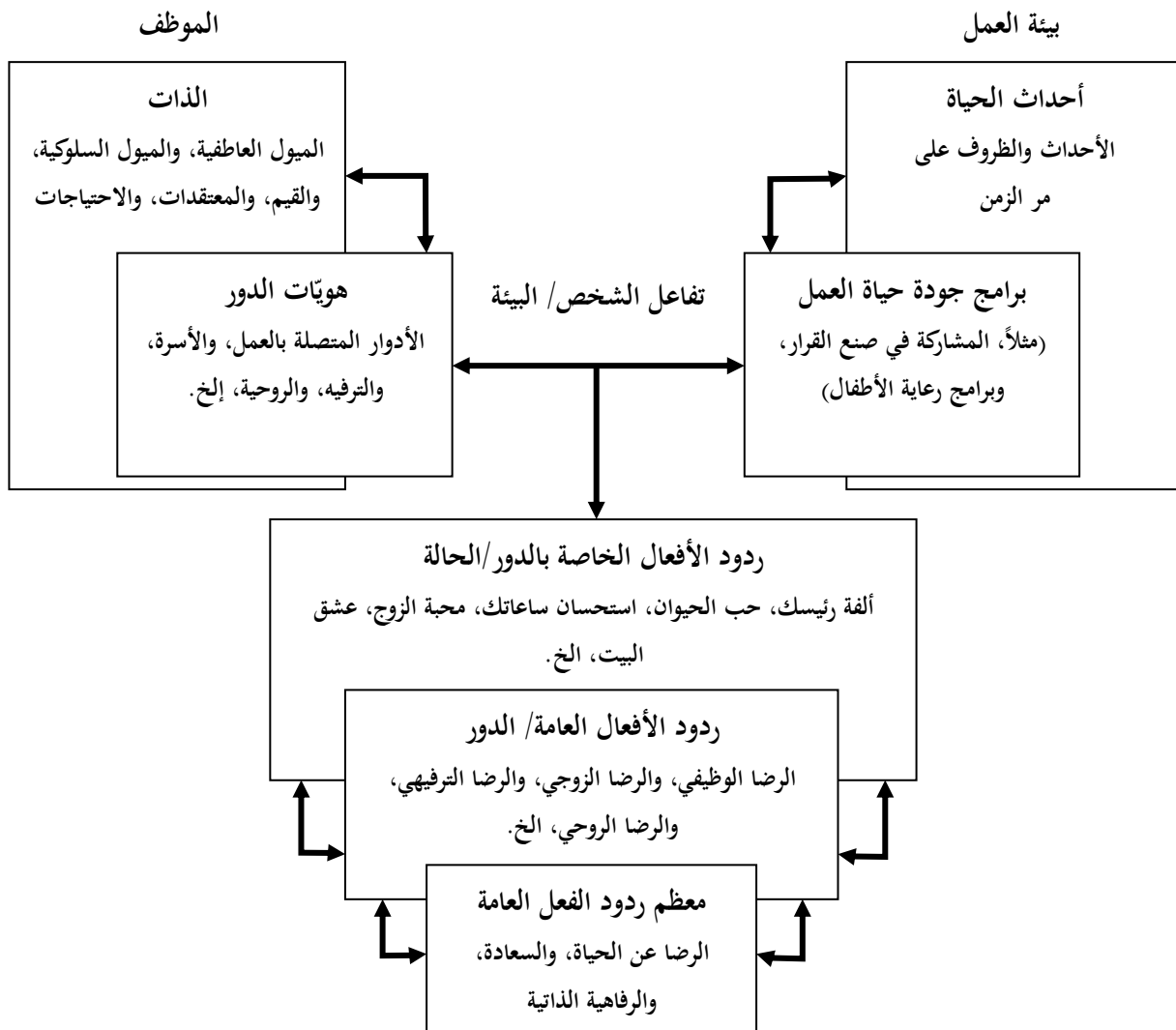
شكل رقم (28) يبين النموذج المفاهيمي لقياس جودة حياة العمل على أساس الحاجات حسب "لي وآخرون" (Lee et al., 2007, p. 275)

الآثار الإدارية (Managerial implications) لدراسة "لي وآخرون" (Lee et al., 2007) هي على النحو التالي: أولاً، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن جودة حياة العمل تزيد من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وروح الجماعة. وتُحذر الإشارة إلى أن إشباع الحاجات العليا له تأثير أكبر على الالتزام التنظيمي الإيجابي وروح الجماعة من الحاجات المرتبة في مستوى أدنى. وينبغي إيلاء أولوية أعلى لتلبية الحاجات العليا خاصة عندما تود الإدارة تعزيز الالتزام التنظيمي وروح الجماعة. حيث أن الإدارة ينبغي أن تركز على تلبية الحاجات المرتبة في مستوى أدنى والحاجات العليا على حد سواء لزيادة الرضا الوظيفي والحد من عدم الرضا. ثانياً، من أجل توفير إشباع الحاجات العليا، ينبغي على الإدارة أن تجعل مكان العمل أكثر ودية (تلبية الحاجات الاجتماعية للموظفين)، وتطوير برامج الإنجاز لتشجيع الاعتراف بالموظف والاحترام (تلبية حاجات تقدير الذات)، وتوفير برامج التدريب لدعم رغبة الموظف في التعلم (تلبية

الحاجات المعرفية)، ومساعدة المديرين على القيام بالعمل الإبداعي، الذي يشكل تحدياً، والجدير بالاهتمام لزيادة إحساسهم بإمكانات الذات (تلبية حاجات تحقيق الذات، والحاجات الجمالية) (Lee et al., 2007, pp. 283-284).

4.3- نموذج "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008):

تمثل كل من جودة حياة العمل وجودة الحياة، ظروف حياة العمل والحياة بشكل عام. ويمكن لبرامج جودة حياة العمل أن تسهم في جودة الحياة من خلال اشباع الحاجات الأساسية ونموها في مجموعة متنوعة من مجالات الحياة: العمل، والأسرة، والترفيه، والروحية، وغيرها (انظر الشكل 29). الخيط الذي يربط برنامج جودة حياة العمل بجودة الحياة هو التأثير المرتبط بالمجالات المتعددة التي تشمل أنشطة العمل وغير العمل. المؤشر الأكثر نموذجية لهذا التأثير هو الرضا المبلغ عنه ذاتياً (Sirgy et al., 2008, p. 182).



شكل رقم (29) يبين نموذج هوية حياة العمل في الرفاهية (well-being) حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 183)

يستند نموذج هوية حياة العمل في الرفاهية (انظر الشكل 29) من وجهة نظر "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008).

على الفرضيات التالية:

(أ) في حين أن جودة الحياة هي وضع، التأثير هو رد فعل؛ وتختلف الأوضاع عن ردود الفعل على الأوضاع. التأثير هو العنصر الأساسي في إدراك جودة الحياة. كل ما يشير إلى جودة الحياة في هذا النموذج يتعلق بالإدراك لجودة الحياة (أي الرضا عن الحياة، والسعادة، والرفاهية الذاتية).

(ب) تتألف الذات من هويات الدور المتعددة. وتشمل هذه أدوار العمل، والأدوار الأسرية، والأدوار الترفيهية، والأدوار الروحية، الخ.

(ج) ردود الفعل العاطفية للأحداث والأوضاع تعتمد على بروز هويات الدور (أي تلك الأدوار التي هي أكثر أهمية للذات هي أكثر مسؤولة عن حالات الشعور من تلك التي ليست قوية).

(د) تأثير الامتدادات (spills over) عبر هويات الدور. وهكذا، الرضا الوظيفي، ورضا الترفيه، ورضا الأسرة، ورضا الروحي، الخ. هي مرتبطة بشكل متبادل.

(هـ) الاحتياجات هي نتيجة هويات الدور. تمثل هويات الدور المركزية القيم وتحديد الاحتياجات الأكثر أهمية.

(و) التأثير المتولد عن برامج جودة حياة العمل يمثل تأثير من القاعدة إلى القمة على الرضا عن الحياة، والسعادة، والرفاهية الذاتية.

(ز) يجب أن تكون أهداف برامج جودة حياة العمل ذات صلة وملائمة للأدوار الأكثر أهمية للموظف.

(ح) برامج جودة حياة العمل تعزز جودة الحياة لدرجة أنها توفر موارد العمل المناسبة لتلبية توقعات هويات دور الموظف، والحد

من صراع الدور في العمل وغير حياة العمل، وتعزيز هويات الدور المتعددة، والحد من مطالب الدور، والحد من الضغط

المتعلق بهويات دور العمل وغير العمل، وزيادة قيمة أو أهمية هوية الدور (Sirgy et al., 2008, p. 185).

5.3- نموذج "سوبرامانيان وأنجاني" (Subrahmanian & Anjani, 2010):

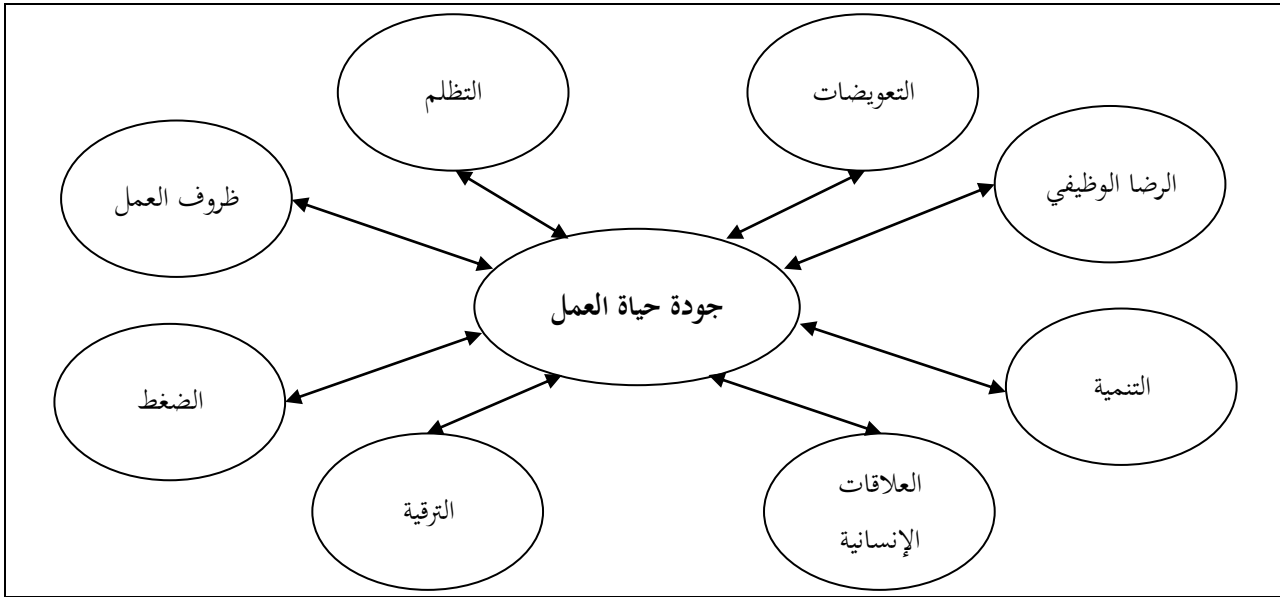
أشار "سوبرامانيان وأنجاني" (Subrahmanian & Anjani, 2010, p. 305)، في دراستهما التي أجريت في الهند، إلى أن

هذه الدراسة قادرة على تحديد بعض المجالات غير الواضحة فيما يتعلق بعوامل جودة حياة العمل في الصناعات التي تحتاج إلى اهتمام

خاص. وتشمل هذه العوامل الوقائية والدافعة (hygienic and motivational factors) مثل التدريب والتنمية، والعلاقات

الإنسانية، وبيئة العمل، وبرنامج العمل (work schedule) والاستشارات (counseling). ويوصي الباحثون بأن القائمين على

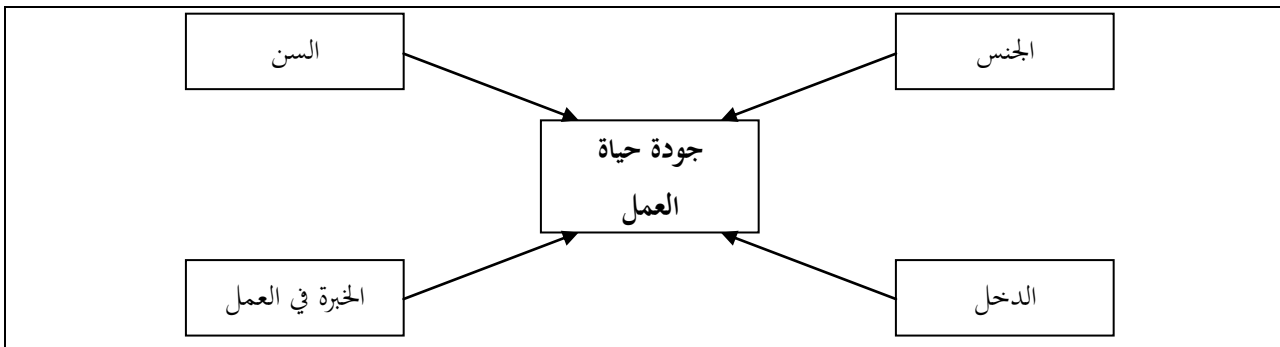
إدارة هذه الصناعات قد يتخذون الخطوات اللازمة لمعالجة المشاكل عن طريق سن التوصيات مع إدخال التعديلات المناسبة التي تتلاءم مع منظماتهم.



شكل رقم (30) يبين نموذج تركيبات جودة حياة العمل حسب "سوبرامانيان وأنجاني" (Subrahmanian & Anjani, 2010, pp. 305-306)

6.3- نموذج "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011):

في دراستهم التي أجريت في إيران للعلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات، أوضح "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011, p. 374)، أن الغرض من هذه الدراسة هو أولاً قياس مستوى جودة حياة العمل لموظفي تكنولوجيا المعلومات، وثانياً التحقق في العلاقة بين جودة حياة العمل وبعض الخصائص الديموغرافية. ويبين الشكل (31) النموذج المفاهيمي (Conceptual Model) للدراسة.

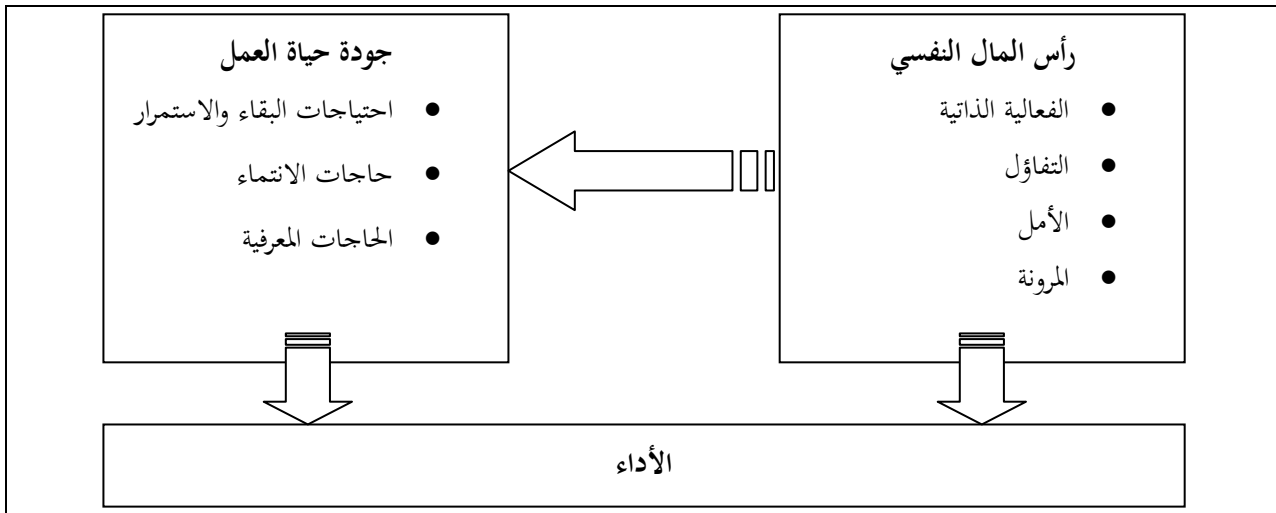


شكل رقم (31) يبين نموذج مفاهيمي للعلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية حسب "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011, p. 375)

ووفقاً لـ "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011, p. 374)، كشفت نتائج دراستهم أن مستوى جودة حياة العمل متوسط ويحتاج انتباه المديرين لتعزيزه. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وجودة حياة العمل، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين جودة حياة العمل ومتغيرات السن والخبرة في العمل ودخل الموظفين.

7.3- نموذج "مرتضوي وآخرون" (Mortazavi et al., 2012):

حالياً، وجدت المنظمات الصحية مثل المستشفيات أهمية جودة حياة العمل لموظفيها. تباشر جودة حياة العمل إلى تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمرضى من المستشفى وبأداء عالي. رأس المال النفسي (Psychological Capital) هو إحدى البنى يساهم في تشكيل وزيادة جودة حياة العمل. وبذلك تحقق هذه الدراسة في تأثير "رأس المال النفسي" على جودة حياة العمل. في هذا الإطار، تم دراسة كيفية تأثير عوامل "رأس المال النفسي" مثل الفعالية الذاتية (self-efficacy)، والتفاؤل (optimism)، والأمل (hope)، والمرونة (resiliency) على جودة حياة العمل. ويكشف الاختبار استناداً إلى عينة من 207 ممرضة من أربعة مستشفيات أن "رأس المال النفسي" له آثار إيجابية على جودة حياة العمل. ويصور الشكل (32) النموذج المفاهيمي لشرح دور رأس المال النفسي في جودة حياة العمل، وبعد ذلك في الأداء الوظيفي (Mortazavi et al., 2012, pp. 206-207).



شكل رقم (32) يبين نموذج مفاهيمي للآثار المحتملة لرأس المال النفسي على جودة الحياة والعمل والأداء حسب "مرتضوي وآخرون"

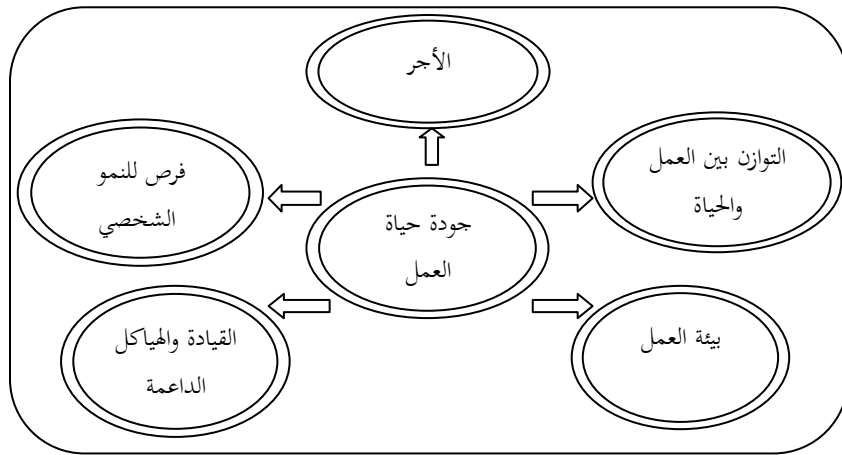
(Mortazavi et al., 2012, p. 210)

وفقاً لأهمية تعزيز جودة حياة العمل والأداء الوظيفي في المنظمات مثل المستشفى، أحد أهم العوامل التي تلعب دوراً إيجابياً هو رأس المال النفسي للموارد البشرية للمنظمة. قامت هذه الدراسة باختبار هذا الافتراض لمساعدة المديرين على الاستثمار في "رأس المال

النفسي " لمنظمتهم، وتحسين جودة حياة العمل، والأداء الوظيفي لموظفيها. أشارت نتائج هذه الدراسة على المستشفى توظيف وتطوير وإدارة الممرضات الذين هم أعلى عموماً في "رأس المال النفسي". ولذلك، توظيف ممرضات مع مستويات عالية من "رأس المال النفسي"، ووضع السياسات الملائمة للموارد البشرية والممارسة لمواصلة تطوير "رأس المال النفسي" للممرضات (أي، الفعالية الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) من المستصوب للمستشفى. وفي القيام بذلك، يمكن أن تعزز المستشفيات أداء الممرضات، مما يؤدي إلى الزيادة في أداء المستشفيات. وهذا أيضا يحسن جودة حياة العمل للممرضات، وهو عامل حاسم لزيادة الإنتاجية (Mortazavi *et al.*, 2012, pp. 212-213).

8.3- نموذج "ساندهو وبرابكار" (Sandhu & Prabhakar, 2012):

إقترح "ساندهو وبرابكار" (Sandhu & Prabhakar, 2012) نموذجاً لجودة حياة العمل والمعبر عنه في الشكل (33).



شكل رقم (33) يبين نموذج لمحددات جودة حياة العمل حسب "ساندهو وبرابكار" (Sandhu & Prabhakar, 2012, p. 118)

118)

يرى كل من "ساندهو وبرابكار" (Sandhu & Prabhakar, 2012, p. 119) أن هذا النموذج يبرز بوضوح الأجر المناسب، والفرص للنمو الشخصي، والقيادة والهياكل الداعمة، وبيئة العمل، والتوازن بين العمل والحياة بوصفها العوامل الخمسة ذات التأثير الأهم على جودة حياة العمل. ومن تم مستويات الروح المعنوية والتحفيز للعاملين في مجال الصناعة المصرفية الهندية.

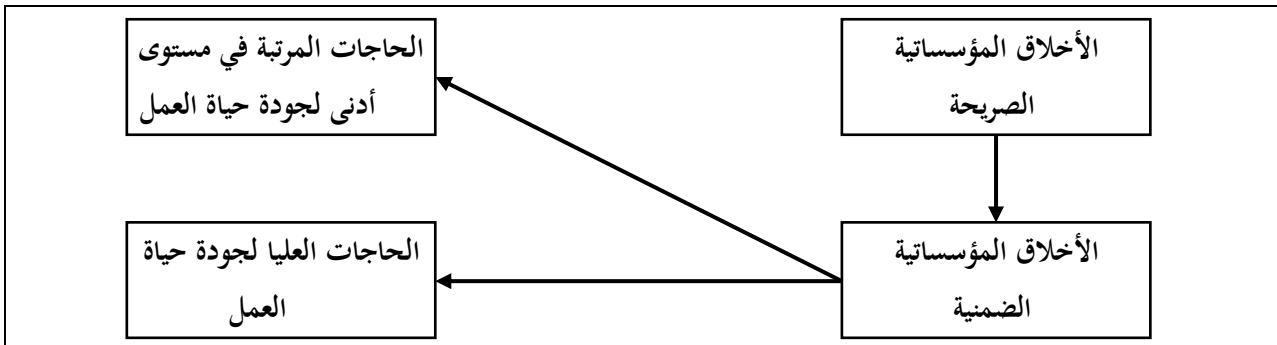
9.3- نموذج "مارتا وآخرون" (Marta *et al.*, 2013):

ووفقاً ل"مارتا وآخرون" (Marta *et al.*, 2013, p. 381) تشير البحوث السابقة أن الأخلاق المؤسسية (ethics institutionalization) تؤثر بشكل إيجابي على جودة حياة العمل. يبين "سينغاباكي وآخرون" (Singhapakdi *et al.*,

2010) أن الأخلاق المؤسساتية الصريحة (explicit ethics institutionalization) يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على الشكل الضمني (implicit)، والذي بدوره يؤثر إيجابيا على جودة حياة العمل (In : Marta et al., 2013, p. 383). هذه الدراسة تعيد نموذجهم العام. كما هو مبين في الشكل (34)، يقترح هذا النموذج أن الأخلاق المؤسساتية الصريحة من المرجح أن تؤثر في كل جوانب جودة حياة العمل إيجابيا من خلال الأخلاق المؤسساتية الضمنية (implicit ethics institutionalization).

كما تقارن هذه الدراسة قوة تأثير الأخلاق المؤسساتية على جودة حياة العمل في تايلاند مع التي في الولايات المتحدة الأمريكية. استنادا إلى استعراض للأدبيات، لا توجد دراسة قامت بمقارنة مباشرة لتأثير الأخلاق المؤسساتية على جودة حياة العمل للموظفين بين هذين البلدين، أو بين أي بلدين مع مثل هذه الاختلافات الثقافية والاقتصادية العميقة (Marta et al., 2013, p. 383).

على وجه التحديد، يمكن القول بأن العلاقة بين الأشكال الصريحة والضمنية للأخلاق المؤسساتية من المرجح أن تكون أقوى في تايلاند مما في الولايات المتحدة الأمريكية، نظراً لأن الثقافة في تايلاند هي جماعية، في حين أن الثقافة الأمريكية هي الفردية. الأشخاص في المجتمعات الجماعية هم أكثر عرضة للإقناع الاجتماعي ويميلون للتوافق مع سهولة أكثر بكثير من الأشخاص في المجتمعات الفردية. ولذلك، يجب أن يتوافق المدراء التايلانديين بسهولة أكبر مع الأشكال المؤسساتية الصريحة من المدراء الأمريكيين. يمكن أن تفسر الأخلاق المؤسساتية الضمنية على أنها استيعاب للقواعد الأخلاقية والمبادئ التوجيهية. في مجتمع جماعي، حيث الاتصال هو ضمني عموماً، يتوقع المرء أن يؤدي التوافق إلى اتفاق عام مع المبادئ التوجيهية، الأمر الذي يعبر عن نفسه في مؤسساتية ضمنية أقوى. ولذلك، فإن العلاقة بين الأخلاق المؤسساتية الصريحة والأخلاق المؤسساتية الضمنية من المرجح أن تكون أقوى في تايلاند مما في الولايات المتحدة الأمريكية (Marta et al., 2013, p. 383).



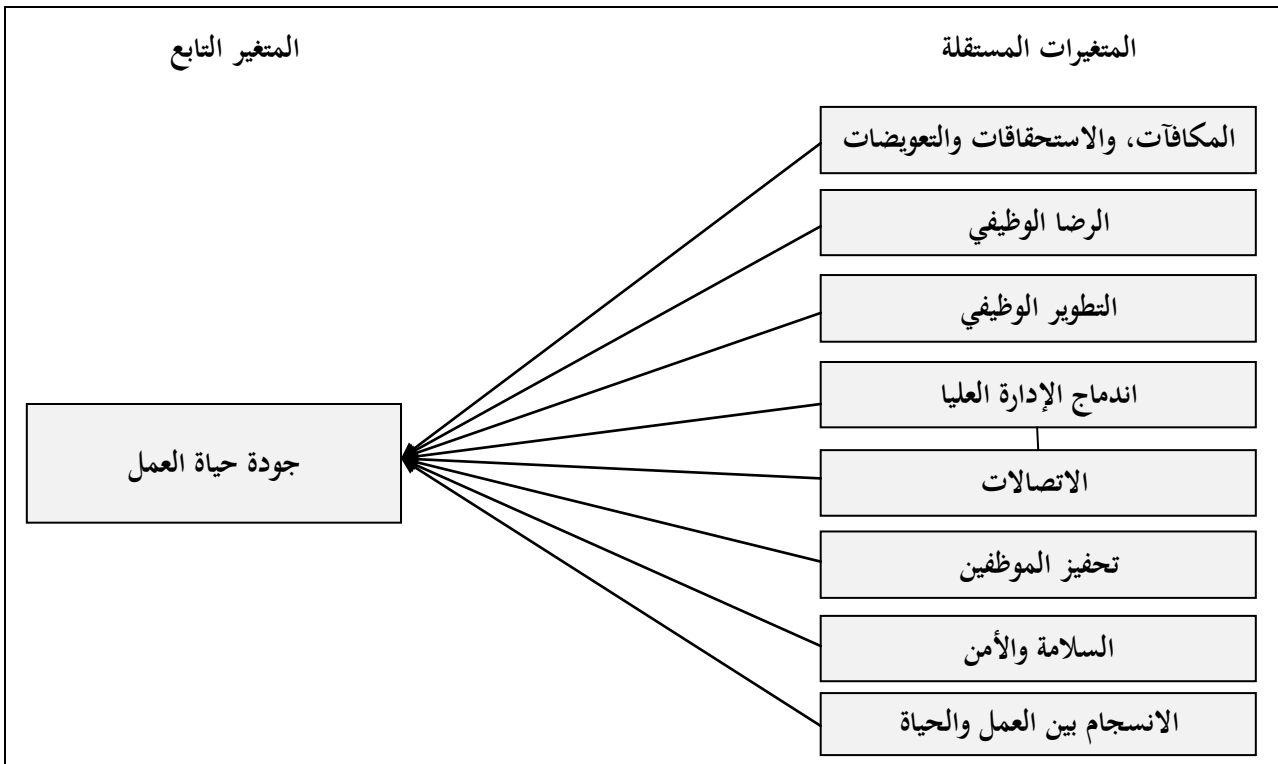
شكل رقم (34) يبين النموذج المفاهيمي حول الأخلاق المؤسساتية وجودة حياة العمل حسب "مارتا وآخرون" (Marta et al.,

2013, p. 383)

وفي الختام، تشير هذه الدراسة إلى أن إضفاء الطابع المؤسسي على المعايير الأخلاقية في الشركات يحسن تصورات الموظفين عن جودة حياتهم العملية، في البلدان المتقدمة والنامية. لذلك، يمكن للشركات وينبغي عليها العمل نحو إضفاء الطابع المؤسسي على هذه المعايير، بغض النظر عن ما إذا كانت الحكومات تفعل ذلك (Marta et al., 2013, p. 388).

10.3- نموذج "مجبل وآخرون" (Mejbel et al., 2013):

أشار "مجبل وآخرون" (Mejbel et al., 2013)، في دراستهم للعوامل المحركة (The Drivers) لجودة حياة العمل، إلى أن جودة حياة العمل هي المتغير التابع لهذه الدراسة. وهناك العديد من العوامل التي يقدر أن تؤثر على جودة حياة العمل وهذه العوامل هي: المكافأة، والاستحقاقات والتعويضات التي يحصل عليها الموظفين من المنظمة، والرضا الوظيفي للموظفين، والحافز الذي يحصل عليه الموظفين من الإدارة، وفرصة للنمو والتطور، والانسجام بين العمل والحياة، والسلامة والأمن، ودور الإدارة العليا والاندماج (involvement) في مكان العمل، والاتصال بين الموظفين والإدارة. هذه العوامل هي المتغير المستقل لهذه الدراسة، والتي من المتوقع أن يكون لها تأثير على جودة حياة العمل. لذلك، استنادا إلى مراجعة الأدبيات، يتم تقديم الإطار النظري (theoretical framework) المقترح لهذه الدراسة في الشكل (35) أدناه (Mejbel et al., 2013, p. 401).

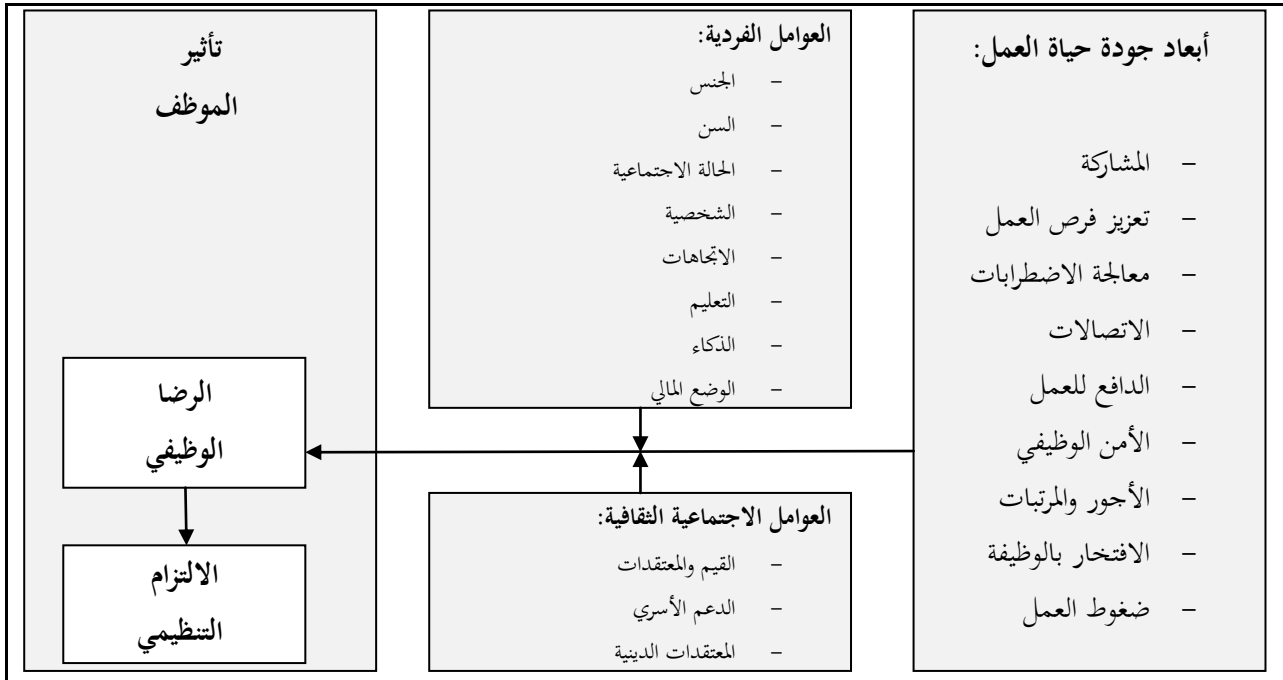


شكل رقم (35) يبين الإطار النظري للعوامل المحركة لجودة حياة العمل حسب "مجبل وآخرون" (Mejbel et al., 2013, p. 402)

11.3- نموذج "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013):

أشار "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013, p. 44) إلى أن إطار العمل المقترح المقدم في الشكل (36) يهدف إلى توضيح العلاقة بين جودة حياة العمل للموظفين وتوجههم نحو التسرب الوظيفي (turnover intention). ومن المتوقع أن تحسين جودة حياة العمل للموظفين، يزيد من الرضا الوظيفي، وبعد ذلك التزامهم التنظيمي. ونتيجة لذلك، سيتم انخفاض توجه الموظفين إلى ترك المنظمة.

يدرس نموذج "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013, p. 44) العلاقات الممكنة بين جودة حياة العمل والتوجه نحو التسرب الوظيفي للموظفين. وركز أيضا على الكشف عن المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على جودة حياة العمل للموظفين والتوجه نحو التسرب الوظيفي. دراسة تأثير المتغيرات الأخرى على التوجه نحو التسرب الوظيفي للموظفين هو مبين في الشكل (36).



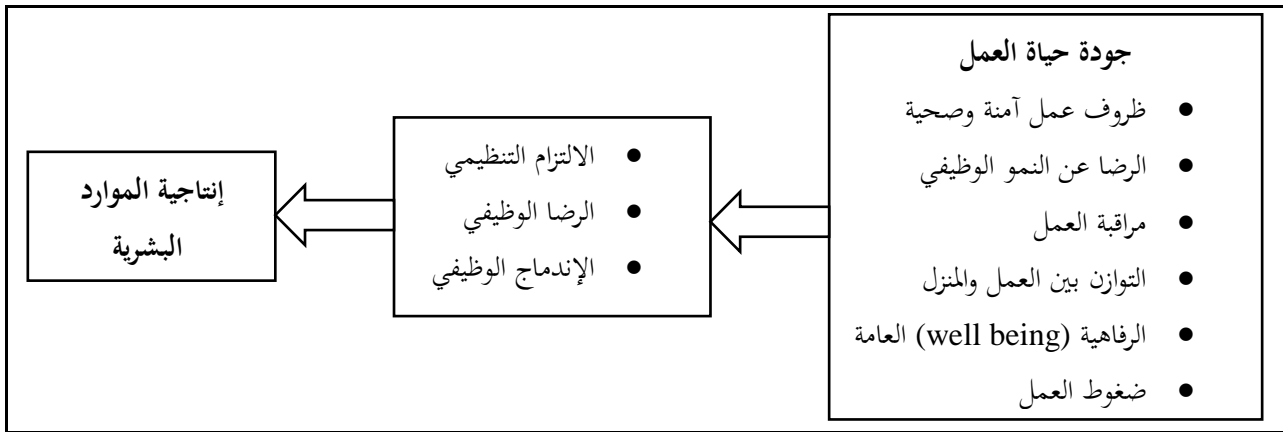
شكل رقم (36) يبين العلاقة المفترضة بين جودة حياة العمل والتوجه نحو التسرب الوظيفي حسب "موساديغراد"

(Mosadeghrad, 2013, p. 44)

12.3- نموذج "باتيل وبرابھوسوام" (Patil & Prabhuswam, 2013):

حسب "باتيل وبرابھوسوام" (Patil & Prabhuswam, 2013) كان الهدف من البحث معرفة عوامل جودة حياة العمل التي تحدد إنتاجية الموارد البشرية (Human Resource Productivity). تسعى جودة حياة العمل إلى خلق ثقافة الالتزام بالعمل في المنظمات والمجتمع ككل، وذلك لضمان رفع الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وجدت بعض الدراسات السابقة أن

هذا الرضا الوظيفي للموظف مرتبط بإنتاجية الموارد البشرية. على الجانب الشخصي، هناك الخصائص الفردية للموظف، والقيم والاتجاهات ومواقف الحياة التي تكمن وراء الرضا الوظيفي وقرار البقاء أو ترك العمل. على الجانب التنظيمي، هناك عوامل جودة حياة العمل مثل السياسات التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ودعم المشرف، وبيئة العمل، والتعويض والاستحقاقات والتوازن بين العمل والحياة تكمن وراء الرضا الوظيفي. توجد دراسات مختلفة تتعلق بجودة حياة العمل للموظفين. اقترح "التون" (Walton) ثماني فئات مفاهيمية رئيسية متعلقة بجودة حياة العمل كالتعويض الكافي والعادل، وظروف عمل آمنة وصحية، وفرصة مباشرة لاستخدام وتطوير القدرات البشرية، وفرصة للنمو المستمر والأمن، والتكامل الاجتماعي في منظمة العمل، وحماية حقوق العاملين الدستورية في منظمة العمل، والعمل وفضاء الحياة الشامل، والصلة الاجتماعية لحياة العمل. يؤدي المستوى الجيد لجودة حياة العمل إلى ارتفاع الرضا الوظيفي، ينجم عنه ارتفاع معدل إنتاجية الموارد البشرية. النموذج التالي يصور العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي تشكل إطار العمل النظري (Patil & Prabhuswam, 2013, p. 3).

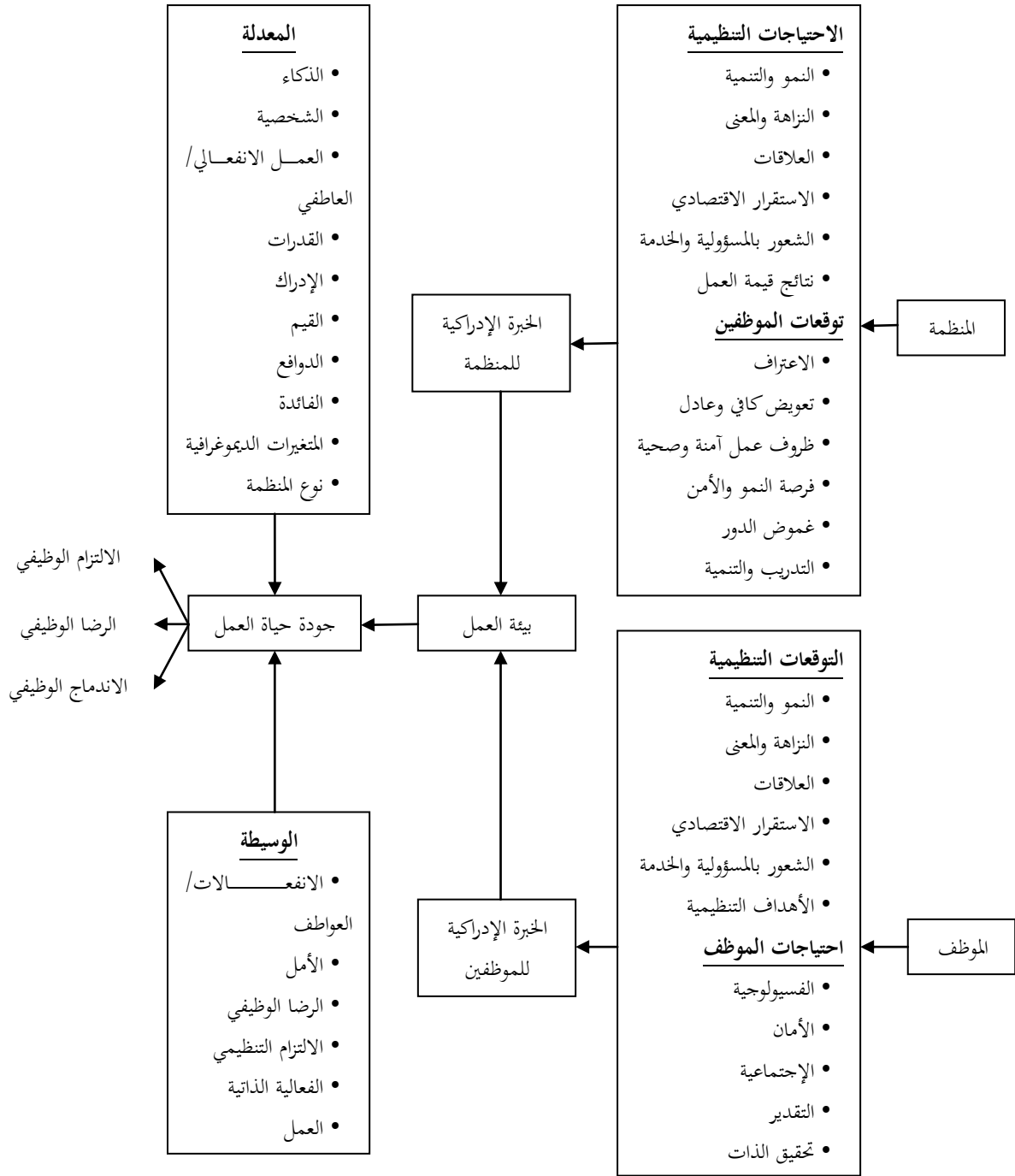


شكل رقم (37) يبين إطار عمل مفاهيمي لجودة حياة العمل وإنتاجية الموارد البشرية حسب "باتيل وبرابھوسوام" (Patil & Prabhuswam, 2013, p.3)

Prabhuswam, 2013, p.3)

13.3- نموذج "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013):

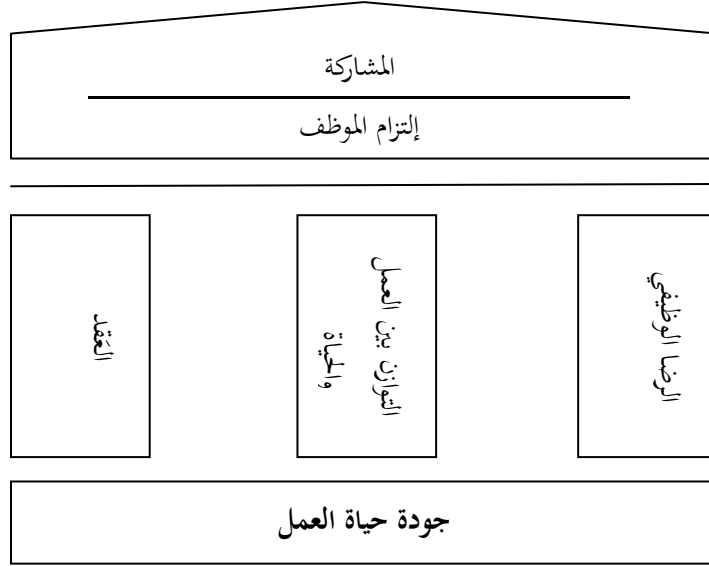
إقترح "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013) نموذجاً لجودة حياة العمل والمعبر عنه في الشكل (38).



شكل رقم (38) يبين نموذج جودة حياة العمل حسب "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013, p. 99)

14.3- نموذج "سوجكا" (Sojka, 2014):

الهدف من هذا النموذج هو وضع تعريف لجودة حياة العمل وطرق قياس جودة حياة العمل على مستوى المنظمة (المؤسسة). الإدراك لمستوى جودة حياة العمل يجب أن يكون أداة لتحسين جودة حياة العمل لمعرفة الخصائص التي لها مستوى جودة غير كافية، وأداة لجذب أفضل الموظفين. جودة حياة العمل هي أداة تستخدم أساساً من قبل إدارة الموارد البشرية (Sojka, 2014, p. 287).



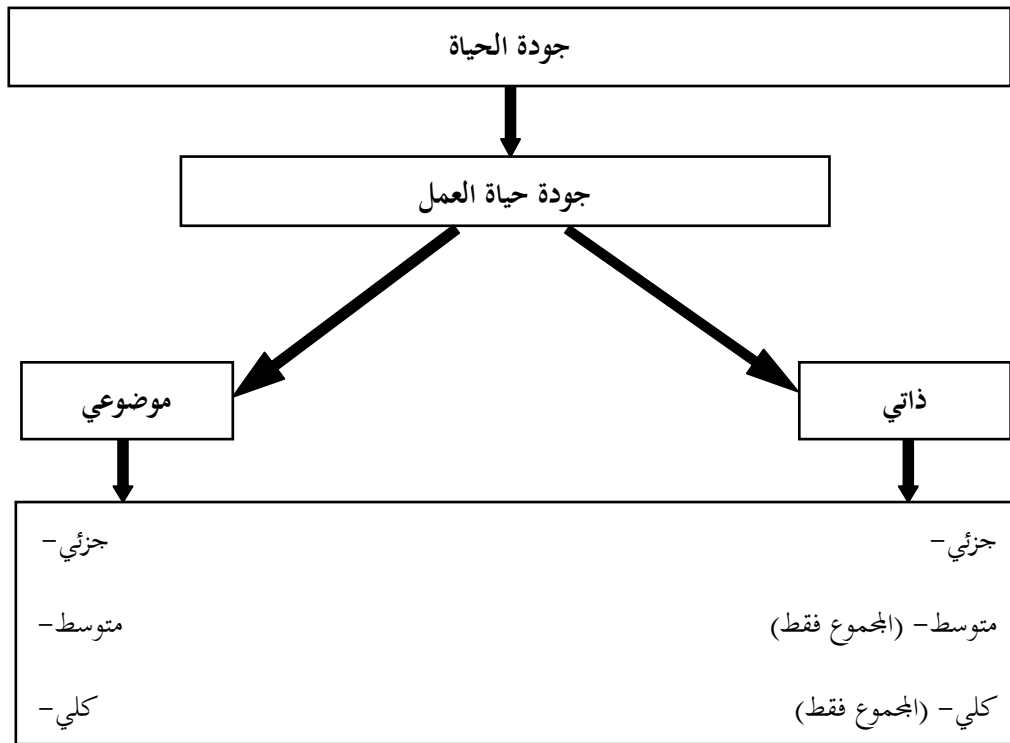
شكل رقم (39) يبين الترابط بين التراكيب الفردية حسب "سوجكا" (Sojka, 2014, p. 287)

جودة حياة العمل هي بناء الفرد بقوة لأنها تعتمد على الموضع الذي يكون فيه الموظف ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة. جودة حياة العمل وخصوصاً خصائص جودة حياة العمل تمثل الأساس الذي اعتماداً عليه يتم بناء تراكيب أخرى، هي التوازن بين العمل والحياة، والعقد النفسي، والرضا الوظيفي. على رأس هذا المبنى الرمزي ولاء الموظف، وإلتزام الموظف ومشاركة الموظفين (Sojka, 2014, p. 288). ويظهر الوضع في الشكل (39).

15.3- نموذج "فينوبال" (Vinopal, 2012):

يشير "فينوبال" (Vinopal, 2012) أن مفهوم جودة حياة العمل كما عرض هنا له طبيعة مزدوجة. تضم جودة حياة العمل عموماً جانبان متكاملان: الموضوعية والذاتية؛ حيث، على سبيل المثال، ينظر إلى التقييم الذاتي للرضا الوظيفي للمرء على أنه مكمل لظروف العمل الفعلية. لإلتقاط جودة حياة العمل بصورة كافية، ينبغي للمرء دراسة كل من هذه الجوانب؛ و- بالقدر ذاته من الأهمية - تحديد العلاقة المتبادلة بينهما بشكل واضح.

السمة الرئيسية الثانية لأي معلومات بشأن حياة العمل هي المستوى الذي يتعلق بها (الجزئي والمتوسط والكلّي)، مع تمييز يجري دائماً بنسبية نوعاً ما، ويستند إلى سياق التحليل. بينما المستوى الجزئي عادة ما يتوافق مع البيانات المتعلقة بالعمال على المستوى الفردي، المستوى المتوسط لتجميع مجموعات من البيانات، على سبيل المثال على مستوى الشركة، أو الصناعة أو الموقع، وعلى المستوى الكلّي يحتوي على عرض البيانات المتعلقة ببلدان بأكملها أو الوحدات الإقليمية الأوسع نطاقاً بمستوى أعلى من الإجمال. المعلومات المطلوبة لتحليل جودة حياة العمل هي في الواقع موجودة على مستويات مختلفة، وتحتاج عادة إلى أن تكون مجموعة مع بعض. على سبيل المثال، يمكن الحصول على المعلومات عن الرضا عن الأجر على المستوى الفردي، وتؤخذ نحو مستوى أعلى فقط من خلال تجميعها؛ من ناحية أخرى، المعلومات عن معدلات البطالة تقيد على المستوى الكلّي، أو في أحسن الأحوال على المستوى المتوسط (على سبيل المثال، في إقليم)، وإذا كان أحد يرغب لإستخدامها في تحليل البيانات الفردية، فإنه يظهر في دور المتغيرات السياقية (Vinopal, 2012, pp. 388-389).



شكل رقم (40) يبين مفهوم مزدوج لجودة حياة العمل حسب "فينوبال" (Vinopal, 2012, p. 389)

مستوى الموضوعية لجودة حياة العمل يميل إلى أن يكون ممثل بواسطة جوانب مثل المرتبات، وطبيعة تشغيل العمالة ونوع عقد العمل، ومستوى الحماية القانونية للعمال، وساعات العمل ومرونتها، وظروف العمل وغير ذلك، ولكن أيضاً من المؤشرات الثانوية،

مثل نوع الجنس أو الاختلافات العرقية في المجالات الفردية، وبالتالي من الواضح أن الجوانب الموضوعية لحياة العمل يمكن ملاحظتها في جميع المستويات الثلاثة. بخلاف الخصائص الموضوعية، مستوى الذاتية لجودة حياة العمل لا يمكن أصلاً قياسه عدا على المستوى الفردي. ولذلك يتم استكشافه في معظم الأحيان من خلال التقييمات التي أعرب عنها من قبل العمال أنفسهم، سواء على المستوى العام لتقييم الوظائف الشامل (تقييم الوظائف، وتقييم العمل، الخ.)، أو بمزيد من التفصيل من خلال تقييم الجوانب الفردية للوظيفة والعمل (الأجر، والعلاقات الشخصية في مكان العمل، ومتطلبات الزمن، الخ) (Vinopal, 2012, p. 389).

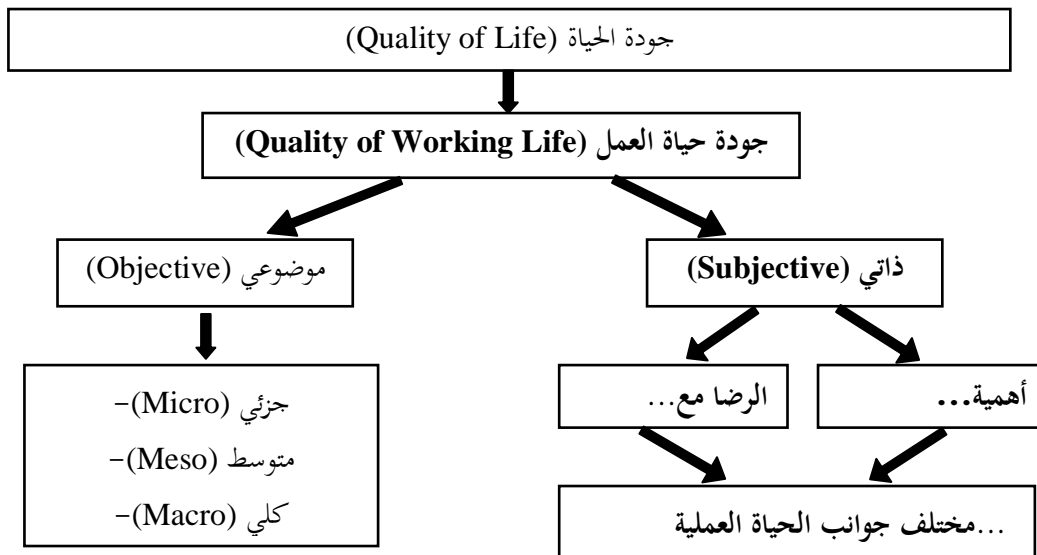
ويمكن توضيح مستويات جودة حياة العمل حسب نموذج "فينوبال" (Vinopal, 2012) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (17) مستويات جودة حياة العمل حسب "فينوبال" (Vinopal, 2012, p. 390)

وحدة التحليل	الخصائص الموضوعية	الخصائص الذاتية
المستوى الجزئي	الراتب / الأجر	الرضا عن الرواتب
المستوى المتوسط	متوسط الراتب الوظائف المعروضة	تقييم العلاقات في أماكن العمل، الخ ×
المستوى الكلي	معدل البطالة مستوى الحماية القانونية للعمال	×

وقام "فينوبال" (Vinopal, 2012) من خلال نموده بوضع إطار مفاهيمي لجودة حياة العمل الذاتية، كما هو موضح في

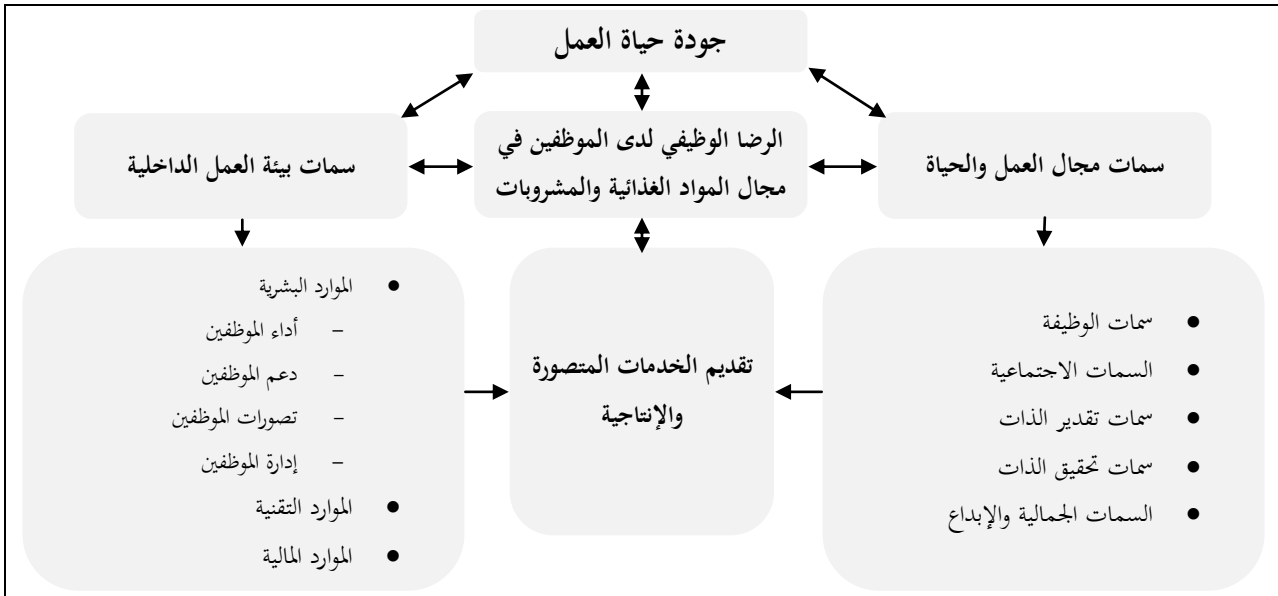
الشكل التالي:



شكل رقم (41) يبين وضع إطار مفاهيمي لجودة حياة العمل الذاتية حسب "فينوبال" (Vinopal, 2012, p. 393)

16.3- نموذج "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014):

كان الهدف من دراسة "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014)، التي أجريت في جنوب أفريقيا، تحديد الدور الذي تلعبه جودة حياة العمل في تقديم الخدمات المتصورة وإنتاجية الموظفين في مجال الأغذية والمشروبات. كما هو موضح في الشكل (42)، تعتمد جودة حياة العمل في بيئة تقديم الخدمات على العديد من السمات المختلفة التي تشكل العلاقة مع بعضها البعض. تعتمد جودة حياة العمل بشكل كبير على الرضا الوظيفي، وهذا الأخير هو المساهم الرئيسي في جودة خبرة الموظفين في العمل. وعلاوة على ذلك، تتكون جودة حياة العمل من مختلف السمات المرتبطة بالعمل والحياة وبيئة الأعمال الداخلية. وبالإضافة إلى ذلك، من وجهة نظر السياحة والفندقة، تعتبر الموارد البشرية هي الجانب الأكثر أهمية، بما أن السياحة والفندقة جزءا من صناعة الخدمات. ومع ذلك، كل هذه السمات (سمات مجال العمل والحياة وسمات بيئة العمل الداخلية) هي أيضا بصورة مباشرة وغير مباشرة تعتمد على الرضا الوظيفي، والعكس بالعكس. وسمات مجال العمل والحياة مستمدة من دراسة أجراها "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001)، وبسطة إلى خمس سمات أو المجالات التي لها تأثير واضح على العمل نفسه، في حين تساهم سمات الأعمال الداخلية بالطريقة التي يتصور بها الموظفون العمل في قطاع الخدمات الغذائية والمشروبات (Viljoeni et al., 2014, pp. 32-33).



شكل رقم (42) يبين علاقة وتبعية السمات في بيئة تقديم الخدمات حسب "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014, p. 33)

33)

تتعلق تقديم الخدمات المتصورة والإنتاجية بطريقة فهم الموظفين للمدخلات التي أدرجت في البيئة (مثل العمل) من أجل الحصول على مخرجات معينة (مثل جودة الخدمة، رضا النزلاء ورضا الموظفين). ولذلك، أدرجت السمات المبينة أعلاه في هذه

الدراسة، حيث أنها تعتمد على بعضها البعض، وإلى حد ما تؤثر على جودة حياة العمل وفي نهاية المطاف على الرضا الوظيفي لذوي الخبرة من الموظفين. إذا تم فهم ومعالجة، ومعرفة أهمية جودة حياة العمل للموظفين سيتم توجيه القطاع في تحسين ظروف العمل، وفي المقابل، سيتم منح المؤسسات الفرصة للتأثير على أداؤها. ولذلك، فمن المهم التحقيق في تأثير مجالات العمل والحياة وبيئة الأعمال الداخلية على تقديم الخدمات المتصورة وإنتاجية الموظفين، فضلا عن إثبات تأثير هؤلاء الموظفين على الأداء التنظيمي ورضا العملاء (Viljoeni et al., 2014, p. 33).

أشارت نتائج دراسة "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014) إلى أن الرضا الوظيفي هو المساهم الرئيسي في جودة حياة العمل وكما هو متوقع، له تأثير كبير على تقديم الخدمات المتصورة وإنتاجية الموظفين. يتضمن الرضا الوظيفي مجموعة واسعة من الإمكانيات وهو المساهم الرئيسي في تقديم الخدمات المتصورة والإنتاجية. ومع ذلك، هناك فرق بين سمات الوظيفة التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي نفسه. عند التحقيق في تأثير سمات الوظيفة، والسمات الجمالية والإبداع، وسمات التزام الموظف والدعم التنظيمي وسمات تحقيق الذات على تقديم الخدمات المتصورة وإنتاجية الموظفين، أشار البحث إلى أن سمات الوظيفة كان لها التأثير الأكثر أهمية، تليها سمات تحقيق الذات، وسمات التزام الموظف والدعم التنظيمي وأخيرا، السمات الجمالية والإبداع. وبناء على هذه النتائج، فمن المستحسن على مديري الأغذية والمشروبات تحسين ظروف عمل الموظفين فضلا عن توفير المستوى المناسب من الاعتراف للموظفين المجتهدين (Viljoeni et al., 2014, p. 47).

وبناءً على نماذج (Bolhari et al., 2011; Lee et al., 2007; Marta et al., 2013; Mortazavi et al., 2012; Mosadeghrad, 2013; Sirgy et al., 2001; Susan & Jayan, 2013; Viljoeni et al., 2014; Walton, 1973)، قدم الباحث نموذج مفاهيمي (conceptual model) يتصور جودة حياة العمل من حيث رضا الموظفين من سبع حاجات رئيسية، وكل حاجة رئيسية مقسمة إلى عدة أبعاد فرعية: (1) حاجات الصحة والأمان (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)؛ (2) الحاجات الاقتصادية والعائلية (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى)؛ (3) الحاجات الاجتماعية (الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل)؛ (4) حاجات تقدير الذات (الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة)؛ (5) حاجات تحقيق الذات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة)؛ (6) الحاجات المعرفية

(التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية)؛ و(7) الحاجات الجمالية والإبداع (الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة). ويبين الشكل (1) النموذج المفاهيمي المقترح لجودة حياة العمل للدراسة الحالية.

4- مجالات جودة حياة العمل:

تهدف فلسفة جودة حياة العمل إلى تمكين القائد أو الموظف لتحسين الأبعاد الذاتية لجودة حياة عمله مثل سعادة العمل، والرضا الوظيفي، وتحسين الصحة والأداء. وتستند نظرية حياة العمل إلى فكرة مفادها أن جودة حياة عمل جيدة تنشأ من علاقات جيدة في حالة العمل. وتنص النظرية بأن هناك أساساً أربعة علاقات هامة في حياة العمل: العلاقة بنفسك، والعلاقة بعملية العمل، والعلاقة مع أشخاص آخرين في مجموعة العمل، أي الزملاء، المديرين والمرؤوسين والعملاء والعالم المحيط. وكل علاقة من العلاقات الأربعة محددة في المجال الخاص بها: (1) جودة الحياة، (2) الإتقان، (3) الزمالة، و(4) خلق القيمة الحقيقية. وتعرف هذه النظرية أن هذه المجالات الأربعة ذات أهمية متساوية لتصور جودة حياة العمل، واستخراج جودة حياة العمل كمتوسط من (1-4) (Ventegodt et al., 2008, p. 201).

جدول رقم (18) يبين المجالات الأربعة لجودة حياة العمل وأبعادها (Ventegodt et al., 2008, p. 203)

جودة حياة العمل: المجالات الأربعة وأبعادها

الزمالة (Fellowship):

العلاقة بالمنظمة

الالتزام للمنظمة

تدفق المعلومات

العمل الجماعي

بيئة العمل

الإدارة

العلاقات بين الأفراد

التأثير

خلق قيمة مضافة حقيقية (Creating real value):

العلاقة بالمناطق المحيطة

المهمة التنظيمية

جودة المنتجات/ الخدمات

الكفاءة

خلق القيمة الصحيحة

جودة الحياة (Quality of Life):

العلاقة بالذات

خبرة الحياة

الرضا عن الحياة

تحقيق الاحتياجات

الإتقان (Mastery):

العلاقة بعملك

كفاءة المهارات

طبيعة العمل

تأثير إعادة العمل الخاص

خبرة العمل

الالتزام بالعمل

الراتب والمكانة

التنمية الشخصية

• المستوى 1: جودة حياة العمل – المجموع

"جودة الحياة العمل، المقدرة" هي القيمة المحسوبة لجودة حياة العمل كوسيلة لجودة الحياة، والإتقان، والزمالة وخلق القيمة.
"جودة حياة العمل، تقييم الذاتي" هو تقييمك الذاتي للرفاهية في العمل - بعداً هاماً جداً لجودة الحياة. نستخدمها كعنصر تحكم ومقارنتها مع جودة حياة العمل المحسوبة.

• المستوى 2: جودة حياة العمل – المجالات الأربعة

"جودة الحياة" هو اسم لكافة طرق الحياة المختلفة يمكن أن تكون جيدة وسيئة. في هذا العرض جودة الحياة تشير إلى تجربتك في الحياة، والرضا الخاص بك مع الحياة وحالتك الفعلية من تلبية احتياجاتك.
"الإتقان" يشير إلى حالتك الحالية للإتقان في العمل الخاص بك - وذلك يعكس أيضاً قدراتك الخفية.
"الزمالة" تشير إلى حالتك الحالية للزمالة مع المنظمة والجميع في ذلك.
"خلق قيمة مضافة حقيقية" يشير إلى الوضع الحالي الخاص بك عندما يتعلق الأمر بالمساهمة في العالم من خلال وظيفتك.

• المستوى 3: المجالات الفرعية

جودة الحياة (Quality of Life)

"خبرة الحياة" تشير إلى جودة الحياة الذاتية الخاصة بك - تقييمك لعوامل مثل "الرضا عن الحياة"، و"السعادة" و"الرفاهية في المنزل".
"الرضا" يعني الرضا عن كل العلاقات الشخصية الخاصة بك، أي مع شريك حياتك، وأصدقائك، وأطفالك ومجتمعك.
"الحاجات" يعني تلبية احتياجاتك، الجسدية، والاحتياجات الاجتماعية وحاجتك لتحقيق الذات.

الإتقان (Mastery)

"المهارات" هي حول حالتك الراهنة للتنمية المهنية - كيف أنت جيد في الوقت الحالي مقارنة بالأفضل وقدراتك الخاصة؟
"طبيعة العمل" هو حول الاختلاف، والملل، والضغط وعبء العمل وتأثير عملك على صحتك.
"التأثير" (الإتقان) هو حول الحرية في تحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك.
"خبرة العمل" هو حول السعادة والمغزى منها - والرفاهية في عملك.
"الإلتزام" (الإتقان) يشير إلى الشغف والاهتمام في عملك، فضلاً عن الأولوية له في حياتك.
"الراتب والمكانة" يشير إلى الدخل السنوي، فضلاً عن وضعك في العمل وفي مجتمعك.
"التنمية" هو حول تجربتك للتنمية الشخصية والمهنية نتيجة لعملك.

الزمالة (Fellowship)

"الإلتزام" (الزمالة) يشير إلى العلاقة بشركتك أي الشغف والاهتمام في منظمته.
"المعلومات" هو عن ثراء وجوده تدفق المعلومات للموظف من المنظمة والعكس بالعكس.
"العمل الجماعي" هو حول قدرتك الحالية للتعاون، وحل الصراعات وتحمل المسؤولية.
"بيئة العمل" هو حول تجربتك لبيئة عملك الفيزيائية والنفسية.
"الإدارة" هو حول تجربتك لجودة القيادة للشركة في الوقت الحاضر، بما في ذلك المهارات الإدارية للمدير ولنفسك.
"العلاقات" هو حول نوعية علاقاتك بزملائك، ورئيسك في العمل والمرؤوسين لديك.
"التأثير" (الزمالة) هو حول قدرتك على التأثير على أهداف وقرارات منظمته.

خلق قيمة مضافة حقيقية (Creating real value)

"المهمة" هو حول تفهمكم والدعم الشخصي لمهمة الشركة أي الأهداف الرئيسية لمنظمتكم.
"الجودة" هو حول فخر من كونك جزءاً من المنظمة وحكمك على جودة منتجاتها.
"الكفاءة" هو حول مدى كفاءة استخدام المنظمة لمواردها البشرية، والمادية والتكنولوجية والانطباع الكلي لكفاءة المنظمة.
"الأخلاق" تعكس حكمك على المعيار الأخلاقي للمنظمة ودرجة أنها تلوث بيئتها.
"خلق قيمة مضافة حقيقية" قد تكون البعد الأكثر أهمية التي تعكس القيمة الخاصة بك بالنسبة للمنظمة والعالم المحيط وتجربتك في المنظمة بوصفها خالق قيمة لعملائها/المستخدمين أي من خلال اتخاذ دور ريادي في تطوير الإنسان والمجتمع.

5- أبعاد جودة حياة العمل:

يمكن أن ينظر إلى جودة حياة العمل باعتبارها تركيب ديناميكي متعدد الأبعاد يجمع بين مفاهيم مثل الأمان الوظيفي، ونظام المكافأة وفرص الترقية، والتعلم والمشاركة في صنع القرار (Goodarzi et al., 2013, p. 41).

قام "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001, p. 241)، في دراستهم التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، بتحديد سبعة أبعاد رئيسية لجودة حياة العمل، ولكل بعد منها عدة أبعاد فرعية؛ هي:

1. حاجات الصحة والأمان: الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة؛
2. الحاجات الاقتصادية والعائلية: الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى؛
3. الحاجات الاجتماعية: الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل؛
4. حاجات تقدير الذات: الاعتراف والتقدير للعمل داخل المنظمة، والاعتراف والتقدير للعمل خارج المنظمة؛
5. حاجات تحقيق الذات: تحقيق إمكانات الفرد داخل المنظمة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة؛
6. الحاجات المعرفية: التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية؛ و
7. الحاجات الجمالية: الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

كما قام المغربي (2004، ص. 273)، في دراسته التي أجريت في مصر، بقياس ستة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: (1) ظروف بيئة العمل المعنوية، و(2) خصائص الوظيفة، و(3) الأجور والمكافآت، و(4) جماعة العمل، و(5) أسلوب الرئيس في الإشراف، و(6) المشاركة في اتخاذ القرارات.

كذلك قام صديق (2005، ص. 24)، في دراسته التي أجريت في مصر، بدراسة أربعة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: (1) ظروف العمل المادية والمعنوية، و(2) خصائص الوظيفة، و(3) جماعة العمل، و(4) الإشراف والمشاركة.

وفي نفس السياق قام "لي وآخرون" (Lee et al., 2007, p. 273)، في دراستهم التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، بتحديد بعدين رئيسيين لجودة حياة العمل، ولكل بعد منهما أبعاد فرعية؛ هي: 1- الحاجات المرتبة في مستوى أدنى (Lower-order needs): حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية؛ و2- الحاجات العليا (Higher-order needs): الحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

كما قام كلا من العنزي والفضل (2007، ص. 77)، في دراستها التي أجريت في العراق، بتحديد سبعة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: 1- كفاية الراتب وعدالته؛ 2- صحية ظروف العمل؛ 3- فرص استغلال القابليات وتطويرها؛ 4- فرص النمو الوظيفي؛ 5- التكامل الاجتماعي؛ 6- الموازنة بين العمل والحياة؛ و7- التمسك بمبادئ العمل التنظيمي.

وفي مصر، قامت حسين وآخرون (2010، ص. 214) بقياس خمسة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: (1) الظروف الفيزيائية، و(2) العلاقات الاجتماعية، و(3) خصائص العمل، و(4) الجوانب المادية، و(5) أسلوب القيادة.

كما تشير مرسي (2010، ص. 345)، في دراستها التي أجريت في مصر، أن لجودة حياة العمل بعدين رئيسيين ولكل بعد منهما أبعاد فرعية كالاتي: (1) إشباع الحاجات منخفضة المستوى: (أ) إشباع الحاجة إلى الصحة والأمان؛ (ب) إشباع الحاجات الأسرية والإقتصادية. (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.

كذلك قام "سوبرامانيان وأنجاني" (Subrahmanian & Anjani, 2010, p. 299)، في دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في: الرضا الوظيفي، والتعويضات، والعلاقات الإنسانية، وظروف العمل، والتظلم (Grievance)، وتنمية الكفاءات، والضغط والرفاهية (wellbeing).

وفي دراسة أخرى أجريت في مصر، قامت قاسم (2011، ص. 554) بتحديد بعدين رئيسيين لجودة حياة العمل ولكل بعد منهما أبعاد فرعية كالاتي: (1) إشباع الحاجات منخفضة المستوى: (أ) إشباع الحاجة إلى الصحة والأمان؛ (ب) إشباع الحاجات الأسرية والإقتصادية. (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.

كما حدد "محمد ومحمد" (Mohamad & Mohamad, 2012, p. 43) بعدين لجودة حياة العمل، هما: 1- الاتصالات وفرص النمو الوظيفي؛ و2- التوازن بين العمل والحياة العائلية.

وفي دراسة أخرى أجريت في إيران من قبل "مرتضوي وآخرون" (Mortazavi et al., 2012, p. 210)، قاموا بتحديد ثلاثة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: (1) احتياجات البقاء والاستمرار (Survival Needs)؛ (2) حاجات الانتماء (Belonging Needs)؛ و(3) الحاجات المعرفية (Knowledge Needs).

كما قام كلا من "ساندهو وبراباكار" (Sandhu & Prabhakar, 2012, p. 117) بدراسة خمسة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: 1- الأجر؛ 2- فرص للنمو الشخصي؛ 3- القيادة والهياكل الداعمة؛ 4- بيئة العمل؛ و5- التوازن بين العمل والحياة.

كذلك حدد "سينها" (Sinha, 2012, pp. 36-37)، في دراسته التي أجريت في الهند، اثنا عشر (12) بُعداً لجودة حياة العمل مصنفة ضمن ثلاثة عوامل؛ هي: 1- التوجه نحو العلاقة بالمعاش (relationship-sustenance orientation) (1) الرضا الوظيفي، و(2) ثقافة الأسرة-المتجاوبة، و(3) تحفيز الموظفين، و(4) الدعم التنظيمي، و(5) التعويضات؛ 2- التوجه المستقبلي والمهني (futuristic and professional orientation) (1) التطوير الوظيفي والنمو، و(2) ترتيبات العمل المرنة، و(3) الدعم العاطفي-الإشرافي، و(4) المكافآت والمزايا، و3- التوجه نحو التحديد الذاتي والنسقي (self-deterministic and systemic orientation) (1) الاتصالات، و(2) الالتزام التنظيمي، و(3) المناخ التنظيمي، و(4) الدعم العاطفي-الإشرافي). وتشير النتائج إلى أن هذه العوامل لها دور كبير في إشباع احتياجات الموظفين.

وفي دراسة أخرى أجريت في مصر، قامت بدوى (2013، ص. 560) بقياس خمسة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: توفير متطلبات استقرار والأمان الوظيفي، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وإتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، والاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية المتاحة، والتكامل الإجتماعي في بيئة العمل.

كما قامت صالح (2013، ص. 175)، في دراستها التي أجريت في السعودية، بتحديد سبعة أبعاد رئيسة لقياس جودة حياة العمل وهي: (1) الرضا عن العمل، و(2) المشاركة في اتخاذ القرارات، و(3) الأمان الوظيفي، و(4) الاستقلالية، و(5) العلاقات الاجتماعية، و(6) تحقيق الذات، و(7) الأوضاع المالية والاقتصادية.

وفي دراستها التي أجريت في العراق، قامت عبد الرحمن (2013، ص. 40) بتحديد ستة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: (1) ظروف العمل المعنوية، و(2) خصائص الوظيفة، و(3) الأجور والمكافآت، و(4) جماعة العمل، و(5) أسلوب الرئيس في الإشراف، و(6) المشاركة في القرارات.

وفي نفس السياق حدد كل من "مارتا وآخرون" (Marta et al., 2013, p. 388)، في دراستهم التي أجريت في تايلاند والولايات المتحدة الأمريكية، بعدين رئيسيين لجودة حياة العمل، ولكل بعد منهما أبعاد فرعية؛ هي:

1. الحاجات المرتبة في مستوى أدنى (Lower-order needs): حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية؛ و

2. الحاجات العليا (Higher-order needs): الحاجات الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات،

والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

كما قام "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013, p. 45)، في دراسته التي أجريت في إيران، بتحديد تسعة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: المشاركة والاندماج، وتعزيز فرص العمل، ومعالجة الاضطرابات، والاتصالات، والدافع للعمل، والأمن الوظيفي، والأجور والمرتبات، الإفتخار بالوظيفة، وضغوط العمل.

كذلك قام "باتيل وبراهوسوام" (Patil & Prabhuswam, 2013, p. 3)، من خلال دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد ستة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: ظروف عمل آمنة وصحية، والرضا عن النمو الوظيفي، ومراقبة العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية (well being) العامة، وضغوط العمل.

وقام كل من "صدري وكوفيز" (Sadri & Goveas, 2013, p. 52) بقياس أبعاد جودة حياة العمل التالية: 1- المرافق؛ 2- كفاية الموارد وعناصر التحكم المناسبة؛ 3- التعويضات والمكافآت؛ 4- الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي؛ 5- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي؛ 6- العلاقة والتعاون؛ 7- حرية العمل؛ و8- بيئة العمل.

كما قام "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013, p. 271)، في دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد تسعة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: ظروف العمل المادية، ومرافق التدريب، وتدبير الرفاهية (welfare)، والعلاقة بين الأشخاص، والاعتراف، وعبء العمل، والإدارة التشاركية، ومدة العمل، والأمن الوظيفي.

ويرى كل من "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013) أن جودة حياة العمل هو بناء متعدد الأبعاد، والتي تشمل: الأمن الوظيفي، ونظام مكافأة أفضل، وارتفاع الأجور، وفرصة للنمو، والمجموعات القائمة على المشاركة وزيادة الإنتاجية التنظيمية. جودة حياة العمل تشير إلى رضا الموظفين مع مجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد، والأنشطة والنتائج الناجمة عن المشاركة في العمل. عموماً تم الاتفاق مع ذلك أن جودة حياة العمل تشبه من الناحية النظرية رفاية الموظفين ولكنها تختلف عن الرضا الوظيفي والذي يمثل فقط مجال مكان العمل (Susan & Jayan, 2013, p. 91).

كذلك قام "الامباروثي وجامبولينجام" (Elamparuthi & Jambulingam, 2014, p. 1)، في دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد ستة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: 1- حاجات الصحة والأمان؛ 2- الحاجات الاقتصادية؛ 3- الحاجات الإجتماعية؛ 4- حاجات تقدير الذات؛ 5- حاجات تحقيق الذات؛ و6- الحاجات المعرفية.

وقام أيضاً "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni *et al.*, 2014, pp. 38-39)، في دراستهم التي أجريت في جنوب أفريقيا، بتحديد خمسة أبعاد لجودة حياة العمل؛ هي: 1- سمات الوظيفة؛ 2- السمات الاجتماعية؛ 3- سمات تقدير الذات؛ 4- سمات تحقيق الذات؛ و5- السمات الجمالية والإبداع.

كذلك قام كل من "أشويني وأناند" (Ashwini & Anand, 2014, p. 5) بتحديد سبعة أبعاد لجودة حياة العمل متمثلة في: 1- الرضا الوظيفي؛ 2- التعويض الكافي والعادل؛ 3- فرصة للنمو؛ 4- التدريب والتنمية؛ 5- عبء العمل؛ 6- ظروف العمل الآمنة والصحية؛ و6- التكامل الاجتماعي في منظمة العمل.

وفي دراسة أخرى أجريت في تركيا، قام "يلجان وآخرون" (Ilgan *et al.*, 2014, p.129) بقياس خمسة أبعاد لجودة حياة العمل المدرسية؛ هي: 1- الدعم الإداري والمساعدة للتطوير الوظيفي؛ 2- العلاقات مع الزملاء والاحتضان من المدرسة؛ 3- أجور ومزايا لائقة وعادلة؛ 4- بيئة عمل صحية؛ و5- الفرص في مجال العمل.

في الملخص، تبينت العديد من الدراسات التي درست أبعاد جودة حياة العمل إلى حد كبير ليس فقط عبر البلدان بل أيضاً بين الباحثين (Mortazavi *et al.*, 2012, p. 208). هذه الدراسة محاولة لمواصلة تطوير أبعاد جودة حياة العمل في الجزائر.

واستناداً إلى هذا الاستعراض للدراسات السابقة، قام الباحث في دراسته الحالية باعتماد أبعاد جودة حياة العمل التالية:

البعد الرئيسي الأول: حاجات الصحة والأمان، 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، ويتفرع منه ثلاثة (03) أبعاد فرعية، وهي: الأجر، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى.

البعد الرئيسي الثالث: الحاجات الاجتماعية، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل.

البعد الرئيسي الرابع: حاجات تقدير الذات، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة.

البعد الرئيسي الخامس: حاجات تحقيق الذات، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: تحقيق إمكانيات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانيات الفرد بقدر كبير من الكفاءة.

البعد الرئيسي السادس: الحاجات المعرفية، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية.

البعد الرئيسي السابع: الحاجات الجمالية والإبداع، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

وسيتم توضيح هذه الأبعاد فيما يلي:

1- حاجات الصحة والأمان (Health & safety needs):

حسب "أحمد" (Ahmad, 2013) تتعلق الصحة والأمان في جودة حياة العمل بظروف العمل المادية التي تكفل السلامة والتقليل من خطر المرض وغيره من الأمراض المهنية، وتوفير التركيز بشكل خاص على رفاهية (well-being) النساء والأطفال. السلامة الصناعية والصحة هما أحد العوامل الحاسمة المعاصرة التي تؤثر على جودة حياة العمل للموظفين. لا يمكن إنكار حقيقة أن السلامة هي المسؤولية الأساسية للإدارة؛ ينبغي أن تكون مسألة مثيرة للقلق الشديد من جميع المستويات الإدارية، وهي مديري المصنع ومهندسي السلامة والصيانة، ومديري السلامة، والمشرفين والسلطات الأخرى ذات الاهتمام (Ahmad, 2013, p. 74). وتتضمن تلبية حاجات الصحة والأمان ثلاثة أبعاد:

1.1- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل: أي، السلامة في العمل؛

2.1- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل: أي، الفوائد الصحية المتعلقة بالوظيفة؛

3.1- تعزيز الصحة الجيدة: أي، التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية (Lee et al., 2007, p. 278);

(Sirgy et al., 2001, p. 246).

2- الحاجات الاقتصادية والعائلية (Economic & family needs): تتضمن تلبية الحاجات الاقتصادية والعائلية ثلاثة

أبعاد:

1.2- الأجور: أي، أجور كافية؛

2.2- الأمان الوظيفي: أي، الشعور بالأمان؛

3.2- حاجات عائلية أخرى: أي، وجود ما يكفي من الوقت من العمل لتلبية احتياجات الأسرة (Lee et al., 2007, p. 279);

(Sirgy et al., 2001, pp. 246-247).

3- الحاجات الاجتماعية (Social needs): ينطوي إشباع الحاجات الاجتماعية على بعدين:

1.3- الجماعة في العمل: أي، التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل؛

2.3- وقت الفراغ من العمل: أي، وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه (Lee et al., 2007, p. 279;

Sirgy et al., 2001, p. 247).

4- حاجات تقدير الذات (Self-esteem needs): ينطوي إشباع حاجات تقدير الذات على بعدين:

1.4- الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة: أي، الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل؛

2.4- الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة: أي، الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل

المنجز داخل المنظمة أو بالنيابة عن المنظمة (Lee et al., 2007, p. 279; Sirgy et al., 2001, p. 247).

5- حاجات تحقيق الذات (Self-actualization needs): تنطوي تلبية حاجات تحقيق الذات على بعدين:

1.5- تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة: أي، تعتبر الوظيفة كإتاحة للاعتراف بالإمكانات؛

2.5- تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة: أي، تعتبر الوظيفة كإتاحة للفرد أن يصبح خبيراً في مجال تخصصه (Lee

et al., 2007, pp. 279-280; Sirgy et al., 2001, p. 247).

6- الحاجات المعرفية (Knowledge needs): ينطوي إشباع الحاجات المعرفية على بعدين:

1.6- التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية: أي، ترى فرصاً للتعلم للقيام بهذه المهمة على نحو أفضل؛

2.6- التعلم لتعزيز المهارات المهنية: أي، ترى فرصاً للتعلم لتصبح خبيراً في مجال واحد (Lee et al., 2007, p. 280;

Sirgy et al., 2001, p. 247).

7- الحاجات الجمالية والإبداع (Creativity and aesthetics needs): ينطوي إشباع الحاجات الجمالية والإبداع

على بعدين:

1.7- الإبداع في العمل: أي، ترى فرصاً للإبداع في حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة؛

2.7- الإبداع الشخصي والجماليات العامة: أي، ترى الفرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس

بالجماليات والتعبير الإبداعي (Lee et al., 2007, p. 280; Sirgy et al., 2001, p. 247).

6- تصنيف جودة حياة العمل:

قام كل من "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) بتصنيف جودة حياة العمل في مصفوفة، كما هو موضح في الجدول (20).

جدول رقم (20) مصفوفة جودة حياة العمل حسب "يو ولي" (Yeo & Li, 2011, p. 43)

تأثير مرتفع	تأثير منخفض	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
<p>السلامة النفسية</p> <ul style="list-style-type: none"> الحياة الخاصة مقابل الحياة العامة الانفتاح الثقة القدرة على التعامل مع التغذية الراجعة بصورة بناءة الثقة بالنفس 	<p>السلبية المعرفية</p> <ul style="list-style-type: none"> الذات في مقابل الآخرين الاكتفاء الذاتي إنتقادي وشكك في الآخرين عدم وجود نقاط التقاء بين الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل و/ أو المنظمة ككل 		
<p>الإستفسار التأقلي</p> <p>كيف انخرط بشكل أمثل في العمل بما أنني أعطيت المساحة والوقت لإثبات مهاراتي دون الخوف من الوقوع في الخطأ مع العلم أنني أستطيع كسب نوع من الدعم اللازم لانجاز هذه المهمة؟</p>	<p>الإستفسار التأقلي</p> <p>لماذا أحتاج لتحمل زملائي في العمل والرؤساء الذين ليسوا أكفاء بالقدر المتوقع؟ وكيف يمكنني أن أعتمد على الآخرين إذا كانوا لا يستطيعون الاعتماد على أنفسهم للقيام بعمل لائق؟</p>		
<p>الإفتراض</p> <p>إذا كان الأشخاص يهتمون لي بأن تقدم لي التغذية الراجعة المفيدة حول مهمتي، أنهم يريدون لي لتحسين مهاراتي على حسب قدراتي. إذا قمت بإزالة خوفي من الوقوع في الخطأ، أنني يمكن أن أحول بكل جرأة تصوراتي المجردة إلى تجرب ملموس. هذا سيضيف بعداً مبتكراً لعملتي يربطني بعملتي أكثر</p>	<p>الإفتراض</p> <p>إذا لن يعترف بي على النحو الواجب لمساهمتي في العمل، وربما في نهاية المطاف ألام على الأخطاء التي يتكبدها الغير، سوف يكون لدي اتصال سلبي مع عملي، وبالتالي قد تُعدّل أهدافي الشخصية وتسهم فيما يلي توقعات الشركة من التزامي. أودّ أن أكفاح من أجل نفسي طوال الوقت</p>		
<p>الحافز مشير-إستجابية</p> <ul style="list-style-type: none"> دعم الإدارة المناخ التعاوني المكافأة والتقدير بيئة خالية من إلقاء اللوم 	<p>الاضطرابات البيئية</p> <ul style="list-style-type: none"> صراع الإدارة ديناميكيات الفريق المجزأة عدم وجود دعم الرفاهية كثيراً من "الضوضاء" من القيل والقال والغيبة 		
<p>الإستفسار التأقلي</p> <p>ماذا يمكنني أن أفعل أكثر لإثبات نفسي وجعل زملائي والرؤساء سعداء بعملتي؟</p> <p>كيف يمكنني أن أبذل ذلك الجهد الخاص لأثبت كفاءتي ويتم الاعتراف رسمياً بعملتي الشاق؟</p>	<p>الإستفسار التأقلي</p> <p>كيف يمكنني أن أعامل مع الأشخاص الذين لا يقدرون ما أقوم به وأعتقد أقل مني؟</p> <p>لماذا ينبغي على الشركة أن لا توفر استحقاقات الرفاهية الكافية لرفع الروح المعنوية لدينا؟</p>		
<p>الإفتراض</p> <p>إذا أنا اعتبرت كمساهم إيجابي في الشركة، أعلم أنه تم تقدير عملي وقد أحدث أثراً بطريقة ما. لو أعرف أن عملي سوف يكافأ في جوهره وخارجياً على حد سواء، سوف أكون أكثر تحفيزاً للمشاركة في عملي وأن أكون متصل برؤية ورسالة الشركة</p>	<p>الإفتراض</p> <p>إذا تم تفويض قيمة عملي بسبب نقص النزاهة والمساءلة من جانب زملائي والرؤساء، سوف أكون مُثبّط وسوف أنسحب من ما له ارتباط أيضاً بعملتي. إذا كانت الشركة لا تأخذ الرعاية من رفاهيتنا، لماذا يجب أن أجتهد لهم؟</p>		

وتنقسم جودة حياة العمل بدورها إلى أربعة أبعاد، وهي السلبية المعرفية، والسلامة النفسية، والاضطرابات البيئية، والحافز مشير-استجابة. وهذه، بدورها، تتميز بعوامل داخلية وخارجية، ويحدد مستوى التأثير بين ارتفاع وانخفاض. وباختصار، فإن هذه المصنوفة ستكون مفيدة للمديرين للعمل على جودة حياة العمل لموظفيهم بطرق عملية وواقعية (Yeo & Li, 2011, p. 44).

ثالثاً: برامج ومراحل ومعوقات جودة حياة العمل:

1- تدابير تحسين جودة حياة العمل:

وفقاً لريجيو (1999) لجأت المؤسسات إلى عدد من الأساليب المتباينة لتحسين جودة حياة العمل؛ فبعض هذه الأساليب تضمن صرف رواتب عادلة (fair market wages)، وبعضها الآخر تضمن تطبيق ما دعا إليه الإختصاصيون النفسيون في المجال الصناعي من ضرورة إشراك العاملين في عمليات المؤسسة. ومن هذا القبيل:

1. تطوير فرق العمل (work teams): وهي مجموعات من العاملين يتعاونون على بناء مشروع.
2. استخدام فكرة حلقات الجودة (quality circles): إذ يجتمع العاملون في مجموعات هدفها حل المشكلات المتعلقة بجودة الإنتاج. وكذلك استخدام الاستبيانات (employee surveys) لمعرفة آراء العاملين في عمليات المؤسسة وسياستها.
3. تطبيق مفهوم إثراء الوظيفة لزيادة الرضا المهني من خلال رفع مستوى المسؤولية.
4. السماح للعاملين ببعض المرونة في تنظيم ساعات العمل (ريجيو، 1999، ص. 313).

كما أشار "أحمد" (Ahmad, 2013) إلى أن الهدف الرئيسي من جودة حياة العمل هو خلق بيئة عمل حيث يعمل الموظفون معا بالتعاون مع بعضهم البعض والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. أي مبادرة من أجل تحسين جودة حياة العمل في منظمة تعتمد إلى حد كبير على القيادة أو الإدارة العليا للمنظمة لأنهما هما اللذان يشكلان مصير المنظمة. وإلى جانب دور الإدارة، كل فرد له دوراً هاماً في تحسين جودة حياة العمل في المنظمة. وبعبارة أخرى، يمكن القول أن جودة حياة العمل هي مسؤولية مشتركة لكل من الإدارة والموظفين. مفهوم شامل للعلاقة المتبادلة بين مختلف جوانب جودة حياة العمل يتيح الفرصة لتحسين تحليل السبب والنتيجة في مكان العمل (Ahmad, 2013, p. 77).

ينبغي أن توجه برامج جودة حياة العمل نحو تحسين العناصر الأساسية لجودة حياة العمل. أقترح "أحمد" (Ahmad, 2013) في دراسته، بعض المجالات لتحسين جودة حياة العمل، التي تستند إلى تصورات وآراء الأفراد. ومع ذلك، لا يمكن للمرء تجاهلها، لأنها هامة مثل معايير موضوعية؛ هي: تصميم الوظائف وتنظيم العمل؛ مشاركة الموظفين؛ توعية القوى العاملة والإرشاد الوظيفي؛ العلاقات

بين المجموعات؛ دور مدير الموارد البشرية؛ فرق العمل ذاتية الإدارة (Self-managing Work Teams)؛ المكافآت؛ جداول زمنية بديلة للعمل (Alternative Work Schedules)؛ الثقافة التنظيمية الداعمة (Ahmad, 2013, pp. 77-80).

ومن وجهة نظر "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) تتلخص التدابير الرامية إلى تحسين جودة حياة العمل فيما يأتي:

أ) **جودة حياة العمل من خلال اندماج الموظف (EMPLOYEE INVOLVEMENT)**: إحدى الطرق الأكثر شيوعاً لخلق جودة حياة العمل هي اندماج الموظف. يتكون اندماج الموظف من مجموعة متنوعة من الأساليب المنهجية التي تمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى علاقتهم مع المنظمة. من خلال اندماج الموظف، يشعر الموظفون بالإحساس بالمسؤولية، وحتى بملكية القرارات التي يشاركون فيها.

ولكن ليكون ناجحاً، يجب أن يكون اندماج الموظف أكثر من مجرد أسلوب منهجي؛ يجب أن يصبح جزءاً من ثقافة المنظمة من خلال كونه جزءاً من فلسفة الإدارة. وبعض الشركات كانت لها هذه الفلسفة متأصلة في بنيتها المؤسسية لعقود من الزمن؛ هيوليت باكارد (Hewlett-Packard)، إ.ب.م (IBM)، جنرال موتورز (General Motors)، فورد (Ford).

ب) **حلقات الجودة (QUALITY CIRCLES)**: حلقات الجودة هي مجموعات صغيرة من الموظفين الذين يجتمعون بانتظام مع القائد المشترك بينهم لتحديد وحل المشاكل المتعلقة بالعمل. فهي نموذج محدد للغاية لبناء فريق العمل، وهو أمر شائع في اليابان واكتسب شعبية في أميركا الشمالية في أواخر سنوات السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين. قبل سنوات الثمانينيات كانت لمعظم الشركات اليابانية المتوسطة والكبيرة الحجم حلقات مراقبة الجودة للموظفين كل الساعة. وبدأ هذا الجهد كبرنامج تحسين الجودة ولكن منذ ذلك الحين أصبح إجراء روتيني لكثير من المديرين اليابانيين وحجر الزاوية في جهود جودة حياة العمل المبذولة في العديد من الشركات اليابانية. وهناك العديد من الخصائص تجعل هذا النهج فريد من نوعه:

أولاً، العضوية في الحلقة إلزامي لكل من القائد (عادة ما يكون المشرف) والأعضاء (العمال عادة كل الساعة). ثانياً، إنشاء حلقات الجودة عادة يكون مسبقاً بالتدريب الداخلي. تستمر هذه الدورات للمشرفين عادة لمدة يومين أو ثلاثة أيام. ويخصص معظم الوقت لمناقشة ديناميكيات مجموعة صغيرة، ومهارات القيادة، والتلقين في فلسفات جودة حياة العمل وحلقات الجودة. وحوالي يوم يتم إنفاقه حول الأساليب المختلفة لتقنيات حل المشاكل.

كما يتلقى العمال شرحاً لدور المشرف كقائد مجموعة المناقشة ومعلومات حول مفهوم حلقات الجودة. ثالثاً، كما تحدّد في التدريب، يسمح للمجموعة لتحديد المشاكل التي تريد التصدي لها. قد تشير الإدارة للمشاكل ذات الاهتمام. ولكن يحق للمجموعة أن تقرر أي منها للاختيار. من الناحية المثالية، فإن عملية الاختيار ليست بالتصويت الديمقراطي ولكن يتم التوصل إليها بتوافق الآراء، حيث يتفق الجميع على مشكلة يجب معالجتها.

(إذا كانت الإدارة قد تضغط لتحديد المشاكل التي يتعين حلها، يمكن التعامل مع هذه المشاكل بنفس الطريقة التي كانت تحل بها قبل البدء في تطبيق حلقات الجودة).

عندما يسمح للموظفين لتحديد المشاكل التي يريدون العمل عليها، فمن المرجح أن يكونوا أكثر حماساً لإيجاد حلول لها. ومن المرجح أيضاً أن يكون الدافع وراء البقاء كأعضاء في الحلقة وحل مشاكل إضافية في المستقبل.

ج) النظم الاجتماعية التقنية (SOCIO-TECHNICAL SYSTEMS): تدخّل آخر لتحسين جودة حياة العمل هو استخدام النظم الاجتماعية التقنية. النظم الاجتماعية التقنية هي تدخلات في حالة العمل لإعادة هيكلة العمل، ومجموعات العمل، والعلاقة بين العمال والتقنيات التي يستخدمونها للقيام بأعمالهم. أكثر من مجرد توسيع أو إثراء عمل، هذه المناهج قد تؤدي إلى المزيد من التغييرات الجذرية في بيئة العمل.

د) مجموعة عمل مستقلة (AUTONOMOUS WORK GROUP): النهج الأكثر شيوعاً والذي لا يزال نادراً المتبع إزاء إشراك الموظفين يتمثل في استخدام مجموعات عمل مستقلة. هي فرق من العمال، من دون قائد رسمي معين من الشركة، الذين يقررون فيما بينهم معظم القرارات المعالجة تقليدياً من قبل المشرفين. الميزة الرئيسية لهذه المجموعات هي على درجة عالية من تقرير المصير من قبل الموظفين في إدارة العمل اليومي الخاص بهم. ويشمل هذا عادة الرقابة الجماعية على وتيرة العمل، وتوزيع المهام، وتنظيم فترات الراحة، والمشاركة الجماعية في توظيف وتدريب الأعضاء الجدد. الإشراف المباشر غالباً ما يكون ضرورياً (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, pp. 145-146).

2- برامج جودة حياة العمل:

أشارت الحمداني (2005) إلى أن برامج تحسين جودة حياة العمل تصنف إلى برامج تقليدية وأخرى حديثة. ويقصد بالأولى مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات الصناعية على استخدامها منذ الخمسينات من القرن العشرين والتي تأثرت بالارث الفكري والإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة كما يقصد بالتقليدية معرفة كل المنظمات الصناعية أو أغلبها بهذه البرامج وتشمل:

1- تحسين البيئة وظروف العمل.

2- برامج الصيانة البشرية.

3- إعادة النظر بساعات العمل.

4- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية.

5- توفير برامج الصحة.

6- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.

7- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل (الحمداي، 2005، ص. 139).

أما البرامج الحديثة (المعاصرة) فيقصد بها النشاطات التي تمارسها المنظمات المعاصرة وبما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها الوحدات والتي تتعدى بأهدافها حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لوحدتهم الصناعية، من هنا أصبحت برامج تحسين جودة حياة العمل تُوَظَر بهدف استراتيجي يوجه لانتماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والوحدة الصناعية على حد سواء، وتشمل هذه البرامج:

1- الإثراء الوظيفي.

2- الإدارة بالمشاركة.

3- فرق العمل البديلة.

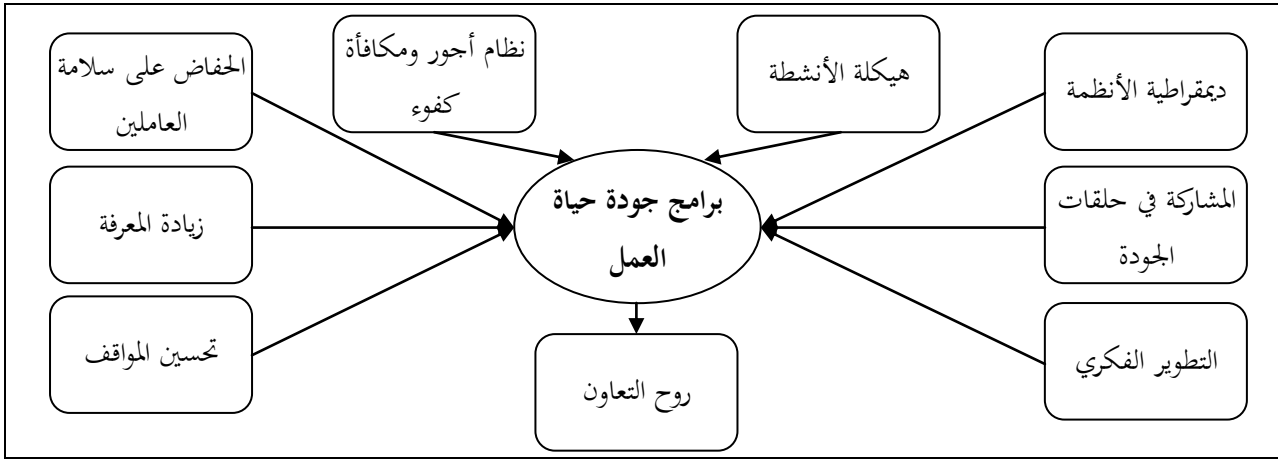
4- حلقات الجودة.

5- إدارة الجودة الشاملة.

6- استخدام النظم الاجتماعية التقنية.

7- المصير المشترك (الحمداي، 2005، ص. 140).

كما أوضح كلا من العنزي والفضل (2007، ص. 72) برامج جودة حياة العمل من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (43) يبين أهمية تحسين برامج جودة حياة العمل في المنظمات المعاصرة حسب العنزي والفضل (2007، ص. 72)

كذلك يشير "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 186) إلى أن هناك العديد من برامج جودة حياة العمل.

وسوف يتم مناقشة البعض منها فيما يتعلق بفئتين رئيسيتين: برامج جودة حياة العمل التي تؤثر على هويات الدور المتعلقة بالعمل

وبرامج جودة حياة العمل التي تؤثر على هويات غير العمل.

1- برامج جودة حياة العمل المتعلقة بحياة العمل:

حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 186) يمكن تصنيف برامج جودة حياة العمل المتعلقة بهوية دور

العمل إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (1) بيئة العمل، (2) برامج جودة حياة العمل المتعلقة بالوظيفة، (3) إدارة/ إشراف الواجبات

والمسؤوليات، و(4) سياسات الشركات التي تتعامل مع أجور الموظفين وترقيتهم. وسوف يتم مناقشة برامج جودة حياة العمل المحددة

بشيء من التفصيل. الجدولان (21) و(22) يلخصان برامج جودة حياة العمل التي تلبى الاحتياجات في حياة العمل، وكيف تؤثر

هذه البرامج على جودة الحياة، وأي نوع من الموظفين هم الأكثر تقبلاً لهذه البرامج.

جدول رقم (21) سياسات وبرامج جودة حياة العمل التي تلي احتياجات الموظف في حياة العمل حسب "سرجي وآخرون"

(Sirgy et al., 2008, p. 186)

بيئة العمل	مظاهر الوظيفة	إدارة/ إشراف الواجبات والمسؤوليات	سياسات الشركات المتعلقة بأجور الموظفين وترقيتهم
<ul style="list-style-type: none"> • الهياكل التنظيمية اللامركزية • العمل الجماعي/ فريق العمل • الهياكل الموازية وحلقات الجودة • بعثة الشركات الأخلاقية والثقافة • جدول عمل المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في صنع القرار وبرامج اندماج عالية • برامج الإثراء الوظيفي • برامج لتعزيز المكانة والهيبة المهنية 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الجودة الشاملة • التغذية الراجعة للأداء ووضوح الدور • السلوك الإشرافي الأخلاقي • المشاركة في القيادة 	<ul style="list-style-type: none"> • فرص الترقية من الداخل • خطط الحوافز

1.1- برامج جودة حياة العمل المتعلقة ببيئة العمل:

حدد "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 186) عدة برامج لجودة حياة العمل المتعلقة ببيئة العمل؛ وهي: الهياكل

التنظيمية اللامركزية، والعمل الجماعي أو فريق العمل، والهياكل الموازية وحلقات الجودة، وثقافة الشركات الأخلاقية.

2.1- برامج جودة حياة العمل المتعلقة بالوظيفية:

وفقاً لـ "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 189) ترتبط العديد من برامج جودة حياة العمل بالوظيفية؛ وهي:

المشاركة في صنع القرار/ برامج اندماج عالية وبرامج الإثراء الوظيفي.

3.1- برامج جودة حياة العمل المتعلقة بواجبات الإدارة/ المسؤوليات والسلوك الإشرافي:

ذكر "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 190) أن العديد من برامج جودة حياة العمل تتعلق بواجبات

ومسؤوليات الإدارة؛ وتشمل: إدارة الجودة الشاملة، والتغذية الراجعة للأداء ووضوح الدور، والسلوك الإشرافي الأخلاقي.

4.1- سياسات الشركات المتعلقة بأجور الموظفين وترقيتهم:

تناول "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 191) مجموعتين من برامج جودة حياة العمل المتعلقة بترقية الموظفين

والحوافز، ألا وهي الترقية من الداخل وخطط الحوافز.

برامج جودة حياة العمل	الوسطاء المفترضة (تعزيز جودة الحياة من خلال برنامج جودة حياة العمل من قبل ...)
برامج جودة حياة العمل المتعلقة ببيئة العمل	تقليل ضغط دور العمل، وهذا بدوره يقلل من التقييمات الذاتية السلبية في حياة العمل. ومما يعزز كذلك جودة الحياة من خلال زيادة قيمة هوية دور العمل، مما يزيد من احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية في حياة العمل.
الهيكل التنظيمية اللامركزية	تزويد الموظفين بقدر أكبر من موارد العمل لتحقيق توقعات دور العمل. تحقيق توقعات دور العمل يؤدي إلى زيادة احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية. كما يعمل العمل الجماعي على خفض مطلب دور العمل، الذي بدوره يؤدي إلى الحد من احتمال التقييمات الذاتية السلبية.
العمل الجماعي/ فريق العمل	تزويد الموظفين بقدر أكبر من موارد العمل لتحقيق توقعات دور العمل. تحقيق توقعات دور العمل يؤدي إلى زيادة احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية. الهياكل الموازية وحلقات الجودة تؤدي أيضا إلى الحد من مطلب دور العمل، وهذا بدوره يساعد على تقليل احتمال التقييمات الذاتية السلبية.
الهيكل الموازية وحلقات الجودة	تزويد الموظفين بالموارد لتلبية دور العمل، يزيد من احتمالية التقييمات الذاتية الإيجابية. وعلاوة على ذلك، تعمل الشركات الأخلاقية لزيادة قيمة هوية دور العمل، وزيادة احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية.
بعثة الشركات الأخلاقية والثقافة	برامج جودة حياة العمل المتعلقة بمظاهر الوظيفة
المشاركة في صنع القرار وبرامج اندماج	تعزيز قيمة هوية دور العمل، الذي يزيد بدوره من احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية في مجال العمل.
عالية	تعزيز قيمة هوية دور العمل، وهذا بدوره يزيد من احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية في مجال العمل.
برامج الإثراء الوظيفي	برامج جودة حياة العمل المتعلقة بإدارة/ إشراف الواجبات والمسؤوليات
إدارة الجودة الشاملة	السماح للموظفين للانخراط في هويات متعددة في العمل، وبالتالي توفير معنى وقيمة مضافة لدور العمل الإجمالي. وعلاوة على ذلك، الوفاء بهذه الأدوار المتنوعة من المرجح أن يلي المزيد من الاحتياجات، والذي بدوره يترجم إلى تقييمات ذاتية إيجابية في مجال العمل.
التغذية الراجعة للأداء ووضوح الدور	زيادة احتمال تلبية مطلب دور العمل، التي تخدم بدورها توليد تقييمات ذاتية إيجابية في مجال العمل.
السلوك الإشرافي الأخلاقي	زيادة أهمية هوية دور العمل، مما يزيد من احتمال التعرض للتقييمات الذاتية الإيجابية. وعلاوة على ذلك، يؤثر السلوك الإشرافي الأخلاقي على رضا العمل من خلال تصورات العدالة الإجرائية. يعمل السلوك الأخلاقي الإشرافي على تقليل ضغط الدور المستمد من تصورات الظلم، وبالتالي خفض احتمال التقييمات الذاتية السلبية.
سياسات الشركات المتعلقة بأجور الموظفين وترقيتهم	فرص الترقية من الداخل
تعزيز قيمة هوية دور العمل وتشجيع هويات دور العمل المتعددة (على سبيل المثال، أخصائي، ولاعب فريق، ومشرف/ مسير)، والذي بدوره يزيد من احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية في العمل.	خطط الحوافز (برامج الحوافز، ومجموعة الاعتراف بنتائج تلبية مطلب الدور الذي بدوره يساهم في التقييمات الذاتية الإيجابية ويؤثر إيجابياً في برامج الحوافز، وخطط تقاسم الأرباح) مجال العمل.

2- برامج جودة حياة العمل المتعلقة بحياة غير العمل:

يشير "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 192) إلى أنه تمّ تجميع برامج جودة حياة العمل التي تعزز هويّات دور غير العمل وإشباع الحاجة في ثلاث فئات: الأولى ترتيبات العمل البديلة، والثانية مكونات حزمة التعويضات للموظف، والثالثة البرامج الإضافية. الجدولان (23) و(24) يلخصان برامج جودة حياة العمل المتعلقة بحياة غير العمل، وكيف تؤثر هذه البرامج على جودة الحياة، وأي نوع من الموظفين هم الأكثر تقبلاً لهذه البرامج.

جدول رقم (23) سياسات وبرامج جودة حياة العمل التي تلي احتياجات الموظف في حياة غير العمل (مثلاً، الأسرة، والترفيه،

والمالية، والصحة، والروحية، والمجتمع) حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 192)

ترتيبات العمل البديلة	فوائد العمل	البرامج الإضافية
• العمل في المنزل	• الفوائد الصحية	• برامج رعاية الأطفال
• أوقات العمل المرنة	• استحقاقات التقاعد	• برامج رعاية المسنين
• أسابيع العمل المضغوط	• فوائد الأجر الإضافي	• برامج اللياقة البدنية
• ترتيبات العمل بدوام جزئي		• البرامج الاجتماعية والمناسبات
• تقاسم الوظائف		• برامج لمساعدة الموظفين والخدمات الاستشارية
		• البرامج المبتكرة

1.2- ترتيبات العمل البديلة:

أشار "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 192) إلى أن ترتيبات العمل البديلة تنطوي على برنامج جودة حياة العمل مصمّم للحدّ من الصراعات بين العمل والأسرة ومساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين متطلبات عملهم وحياتهم الأسرية.

2.2- فوائد العمل:

ذكر "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 195) أن غالبية الشركات في الولايات المتحدة توفر على الأقل بعض فوائد العمل لموظفيها. على سبيل المثال، حوالي 92% من الشركات المتوسطة والكبيرة و69% من الشركات الصغيرة توفر التأمين الصحي. كما توفر معظم الشركات استحقاقات التقاعد/ المعاش التقاعدي - 88% من الشركات الكبيرة، و78% من الشركات المتوسطة الحجم، و73% من الشركات الصغيرة. الضمان الاجتماعي هو المطلوب قانوناً ويسهم في دخل التقاعد لمعظم الموظفين.

3.2- البرامج الإضافية:

وفقاً لـ "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, pp. 196-197) هناك العديد من البرامج الإضافية الموجودة في أدبيات جودة حياة العمل مصممة لتلبية احتياجات الموظف لغير العمل. وتشمل هذه برامج رعاية الأطفال، وبرامج رعاية المسنين، برامج اللياقة البدنية، والبرامج الاجتماعية والمناسبات، وبرامج مساعدة الموظفين، والبرامج المبتكرة.

جدول رقم (24) جدول تلخيصي للتأثيرات الوسيطة المتصلة ببرامج جودة حياة العمل الغير متعلقة بالعمل حسب "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, pp. 194-195)

الوسطاء المفترضة (تتعزز جودة الحياة من خلال برنامج جودة حياة العمل من قبل ...)	برامج جودة حياة العمل
	ترتيبات العمل البديلة
الحد من الصراع بين أدوار الأسرة والعمل؛ العمل في المنزل يعمل على خفض مطلب دور العمل وما يصاحب ذلك من الضغط، ويعزز هويات الدور المتعددة- أدوار العمل والأسرة. القيام بذلك يقلل من احتمال التقييمات الذاتية السلبية الناجمة عن الفشل في تلبية مطالب الدور في كل من مجالات العمل والأسرة وتلبية أكثر الاحتياجات النابعة من أدوار متعددة.	العمل في المنزل
الحد من الصراع بين أدوار الأسرة والعمل؛ العمل في المنزل يعمل على خفض مطلب دور العمل وما يصاحب ذلك من الضغط، ويعزز هويات الدور المتعددة- أدوار العمل والأسرة. القيام بذلك يقلل من احتمال التقييمات الذاتية السلبية الناجمة عن الفشل في تلبية مطالب الدور في كل من مجالات العمل والأسرة وتلبية أكثر الاحتياجات النابعة من أدوار متعددة.	أوقات العمل المرنة
الحد من الضغط من التنقل والعبء المالي المترتب على رعاية الاطفال.	أسبوع العمل المضغوط
الحد من الضغوط المرتبطة بالعمل الناتجة عن مطالب دور العمل، المساعدة في تلبية مطلب الدور في سياق كل من أدوار العمل والأسرة، وخفض الصراع بين أدوار العمل والأسرة، وتعزيز هويات الدور المتعددة، والمساعدة في تعزيز دور راع الأسرة من خلال تعزيز القيمة المتصورة. إن القيام بذلك يزيد (ينقص) من احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية (السلبية) في أدوار العمل والأسرة.	ترتيبات العمل بدوام جزئي
الحد من الضغوط المرتبطة بالعمل عن طريق تخفيض مطالب دور العمل، المساعدة في تلبية مطلب الدور في سياق كل من أدوار العمل والأسرة، وخفض الصراع بين أدوار العمل والأسرة، وتعزيز هويات الدور المتعددة، والمساعدة في تعزيز دور راع الأسرة من خلال تعزيز القيمة المتصورة. إن القيام بذلك يزيد (ينقص) من احتمال التقييمات الذاتية الإيجابية (السلبية) في أدوار العمل والأسرة.	تقاسم الوظائف

فوائد العمل	
المساعدة في تلبية مطلب الأدوار مثل موقر مالي وراعي للأسرة. إن القيام بذلك يقلل من احتمال التقييمات الذاتية السلبية في سياق هذه الأدوار الغير متعلقة بالعمل.	فوائد التأمين (تعويضات العاملين، والتأمين على الحياة، والتأمين الصحي)
المساعدة في تلبية مطلب الأدوار مثل موقر مالي وراعي للأسرة. إن القيام بذلك يقلل من احتمال التقييمات الذاتية السلبية في سياق هذه الأدوار الغير متعلقة بالعمل.	استحقاقات التقاعد (الضمان الاجتماعي، وخطط المعاش التقاعدي، والتقاعد المبكر)
المساعدة في تلبية مطلب الأدوار مثل موقر مالي وراعي للأسرة (التأمين ضد البطالة)؛ مساعدة الموظفين على خفض ضغط دور العمل وتعزيز أدوار غير العمل في الأسرة، والاجتماعية، والترفيهية، والحياة الثقافية (طول مدة عطلة)؛ عمل مجز، وبالتالي تعزيز هوية دور العمل (إعادة شراء الإجازة المرضية غير المستخدمة، إجازة أبوية، وتعويضات الإقالة)	فوائد الأجر الإضافي (التأمين ضد البطالة، وطول مدة العطلة، إعادة شراء الإجازة المرضية غير المستخدمة، إجازة أبوية، وتعويضات الإقالة)
تخفيض العمالة، وما إلى ذلك (تعويضات الإقالة).	
البرامج الإضافية	
الحد من الصراع بين أدوار العمل والأسرة، وهذا بدوره يساعد على خفض احتمال التقييمات الذاتية السلبية في مجالات العمل والأسرة.	برامج رعاية الأطفال
الحد من الصراع بين دور العمل ودور الراعي، وهذا بدوره يساعد على تقليل احتمال التقييمات الذاتية السلبية في مجالات العمل والأسرة.	برامج رعاية المسنين
الحد من ضغط العمل وغير العمل، وهذا بدوره يساعد على تقليل احتمال التقييمات الذاتية السلبية في مجالات العمل وغير العمل.	برامج اللياقة البدنية
تعزيز هوية الدور الاجتماعي - المساعدة في تلبية الطلب من الدور الاجتماعي، مما يؤدي إلى زيادة احتمالات التقييم الذاتي الإيجابي في المجالات الاجتماعية والترفيهية.	البرامج الاجتماعية والأحداث
مساعدة الموظفين على إنجاز أفضل لأدوارهم في العمل وغير العمل وكذلك الحد من ضغط دور العمل وغير العمل.	برامج لمساعدة الموظفين والخدمات الاستشارية

3- خصائص برامج تحسين جودة حياة العمل:

حسب "لوكانادها ريدي وموهان ريدي" (Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011) أفادت الأدبيات أن

عدد من برامج تحسين جودة حياة العمل لديها بعض الخصائص المشتركة، وهي:

1. الالتزام المستمر من الإدارة للإلتباع طريقة عمل مفتوحة تقضي بالدعوة بصدق لتعاون المدخلات من القوى العاملة لتحديد المشكلة وتقديم اقتراحات لتحسين أي جانب من جوانب التنظيم أو السياسات والممارسات وهيكل العمل مع الحوافز المقدمة لهذه المشاركة.
2. دعوة أعضاء الجماعات المكلفة بالمهام للمشاركة في إعطاء التوصيات لحل المشكلة التي تم تحديدها.
3. تدريب المشرفين وإعدادهم للعمل بفعالية وبأسلوب أقل تسلط.
4. تنفيذ الاقتراحات العملية وتقديم تفسيرات في حالة رفض الأفكار.
5. التغذية الراجعة، والاعتراف بالنتائج الجيدة التي تحققت.
6. اختيار الأفراد الذين يمكن أن يكونوا الدافع في ظل الظروف المناسبة للسعي للتميز في أداء المهمة.
7. تقييم وتحليل النتائج، بما في ذلك الإخفاقات، المؤدية إلى تجديد الجهود صوب التحسين المستمر في طريقة العمل (Lokanadha Reddy & Mohan Reddy, 2011, pp. 832-833).

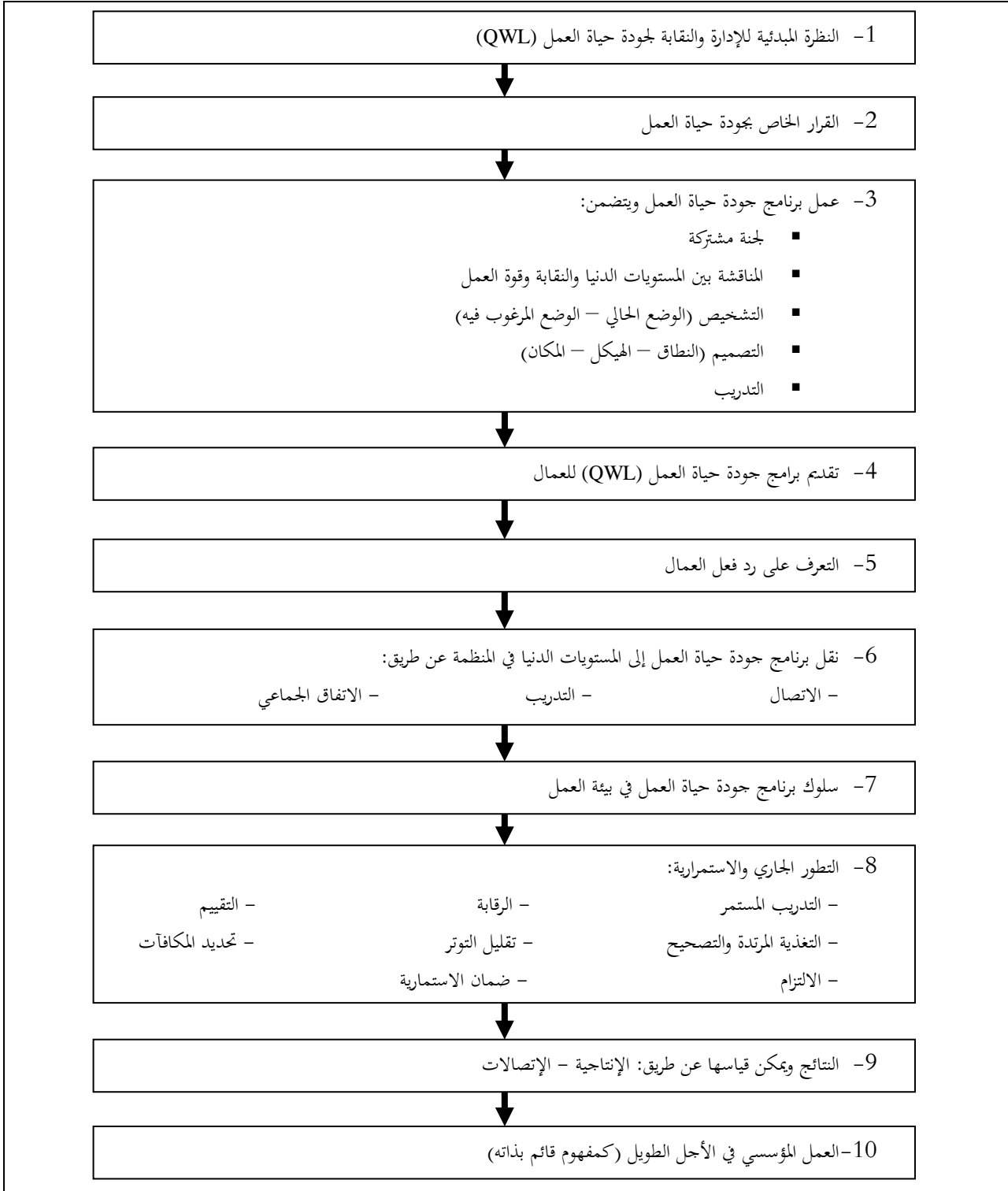
4- خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل:

حسب المغربي (2007، ص. 474) تتمثل خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل في:

- 1- "بيان أسباب ومبررات الحاجة إلى برامج جودة حياة العمل.
- 2- تحديد أهداف برامج جودة حياة العمل بشكل يعتمد على المشاركة.
- 3- تحديد الأدوار والمسؤوليات في برامج جودة حياة العمل لجميع الأطراف.
- 4- التخطيط لتنفيذ برامج جودة حياة العمل.
- 5- تدريب الأطراف المشتركة في برنامج جودة حياة العمل.
- 6- تصميم نظام لجمع البيانات والمعلومات وقياس الأداء.
- 7- إمداد الأطراف بالمعلومات اللازمة.
- 8- تجربة برنامج جودة حياة العمل قبل التطبيق بشكل كامل.
- 9- تطبيق البرنامج بشكل كامل وتقييم النتائج بشكل موضوعي".

5- مراحل جودة حياة العمل:

قام جاد الرب (2008 ب) بتوضيح التسلسل المنطقي لمراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (44) يبين المراحل الرئيسية لجودة حياة العمل حسب جاد الرب (2008 ب، ص. 28)

6- معوقات جودة حياة العمل:

وفقاً لـ "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) تواجه جودة حياة العمل العديد من المعوقات

التي تعترض سبيلها، ومن أبرزها ما يلي:

- 1- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والموظفين.
- 2- هناك تصور عام بأن تنفيذ جودة حياة العمل سوف يكلف المنظمة كثيراً.
- 3- الزيادة المستمرة في جودة حياة العمل قد يؤدي إلى أقل إنتاجية، أي بعد مستوى معين فإن الإنتاجية سوف لا تزيد بما يتناسب مع الزيادة في جودة حياة العمل.
- 4- التعاسة بسبب المقارنة مع الزملاء على نطاق واسع.
- 5- التحيز الجهوي.
- 6- شكوك حول معايير نظام تقييم الأداء والترقية (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, p. 146).

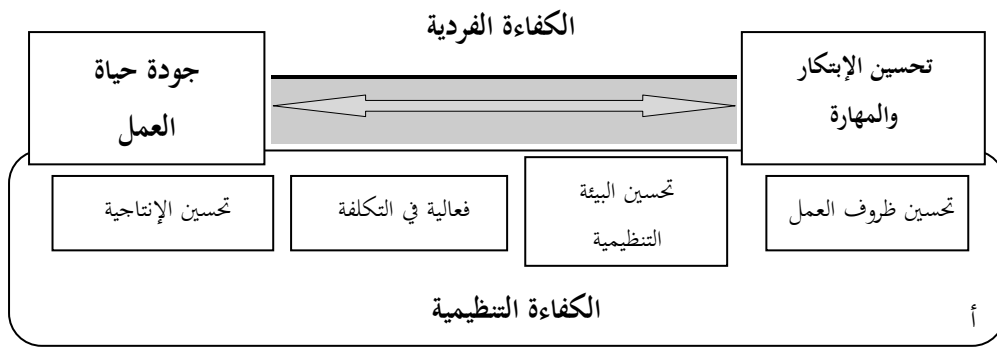
رابعاً: جودة حياة العمل: ممارسات أخرى

1- دور ووظيفة جودة حياة العمل في الكفاءة التنظيمية:

يمكن للمنظمة تعزيز كفاءتها من خلال توفير بيئة العمل ونظم جيدة في المنظمة. جودة حياة العمل هي أداة لخلق نظام العمل الجيد الذي من خلاله المنظمة تحافظ على مستوى من الكفاءة والقدرة على التعامل مع المنافسين. من المهم أن نعرف أن جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي على إنتاجية وفعالية أي منظمة. يمكن أيضاً تحديد أهمية جودة حياة العمل بدراسة العلاقة بين جودة حياة العمل والكفاءة التنظيمية (Singh & Srivastav, 2012, p. 2)، كما هو مبين في الآتي:

- 1- أنها تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية و/أو انخفاض في التغيب عن العمل.
- 2- زيادة رضا العاملين.
- 3- تخفيض في التظلمات.
- 4- إضفاء الطابع الديمقراطي على العمل.
- 5- تحسن الصحة في المنظمة كما يصبح الموظفون أكثر دراية وأكثر نشاطاً في مسائل الشركة. فإنها تغير مستوى مشاركة أعضاء المنظمة.

- 6- التفريق بين المشاركين وغير المشاركين في مكان العمل.
- 7- المعاملة العادلة لعمال الموظفين في مكان العمل.
- 8- تنمية "وعي الإدارة".
- 9- أنها تخفض التكاليف وتحسن الإنتاجية.
- 10- يتم تبديل درجة السلطة أو مسافة النفوذ بين القائد والمرؤوس.
- 11- زيادة المهارة والابتكار للمؤسسة التنظيمية.
- 12- زيادة في معدل دوران الموظفين في مكان العمل.
- 13- الزيادة في بيئة الشركات الداخلية.
- 14- خفضت من التوقف عن العمل للمساومة.
- 15- تساعدك في تشكيل العلاقة القائمة على التبادل.
- 16- أنها تؤدي إلى مزيد من السلوك الاجتهادي وتحسن أداء المهمة.
- 17- تؤدي إلى الخصائص الإيجابية والمميزة والدائمة في المنظمة.
- 18- تؤدي إلى مستويات أعلى لإثبات الشخصية.
- 19- أنها تؤدي إلى الدافعية العالية والروح المعنوية، والعلاقات الصناعية السليمة والتعاون.
- 20- تؤدي الى تحسين الكفاءة، والمناخ التشغيلي، وأنظمة الإدارة.
- 21- التقليل من الصراعات (Singh & Srivastav, 2012, pp. 10-11).



شكل رقم (45) يبين دور ووظيفة جودة حياة العمل والكفاءة التنظيمية حسب "سينغ وسريفاستاف" (Singh & Srivastav,

2012, p. 2)

كما هو موضح في الشكل أعلاه جودة حياة العمل الجيدة تؤدي إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية وكذلك الكفاءة الفردية للموظفين. تتعزز الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين ظروف العمل، والتحسين في البيئة التنظيمية، وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. تتعزز الكفاءة الفردية والإنتاجية وتؤدي إلى تطوير الكفاءات في العمل من خلال ممارسات الموارد البشرية التي تؤدي إلى تعزيز الدافع، الالتزام الوظيفي والرضا (Singh & Srivastav, 2012, p. 3).

2- تأثير جودة حياة العمل على مكان العمل:

يرى كل من "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013) أن الاهتمام بجودة حياة العمل شغل العلماء الاجتماعيين على مدى العقود العديدة السابقة. فجودة حياة العمل هي قضية رئيسية بالنسبة للموظفين، وكيفية تعامل المنظمات مع هذه المسألة له أهمية أكاديمية وعملية على حد سواء. لذا فليس من المستغرب أن الآلاف من الدراسات تدور حول مفهوم الرضا الوظيفي، والضغط كمفهوم أساسي له. فجودة حياة العمل وعلاقتها بصحة الموظفين والأداء أصبحت هدفا صريحا للعديد من سياسات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وكمنظمات تكافح من أجل البقاء على قيد الحياة، ولتصبح أكثر كفاءة، تطورت الفائدة المستحقة حول مفهوم حياة عمل المهنيين. وهناك مجموعة متزايدة من الأدلة تربط ما يمكن تسميته بالإدارة المتعلقة بظروف العمل مع الضغط النفسي وجودة حياة العمل السلبية وبصورة أكثر تحديدا النتائج الصحية (Susan & Jayan, 2013, p. 97).

1.2- التطبيق في مكان العمل:

وفقاً لـ "سوزان وجيان" (Susan & Jayan, 2013) تتعلق جودة حياة العمل على وجه التحديد بمستوى سعادة الشخص النابعة من حياته المهنية. فكل شخص لديه احتياجات مختلفة عندما يتعلق الأمر بحياته المهنية؛ ويتم تحديد مستوى جودة حياة العمل من خلال ما إذا كان يتم الوفاء بهذه الاحتياجات. في حين أن بعض الأشخاص قد يقنع بالحد الأدنى للأجر لوظيفة بسيطة طالما أنه يساعد على دفع الفواتير، بينما الآخرون سوف يجدون هذه المهمة شاقة جداً أو تنطوي على الكثير من العمل البدني وسوف يجدون هذا الموقف غير مرض للغاية. وبالتالي، متطلبات وجود "جودة حياة عمل" عالية تختلف من شخص لآخر. بغض النظر عن تلك المعايير، فأولئك الذين لديهم جودة حياة عمل عالية عموماً يقدمون ما يكفي للعيش بشكل مريح، بحيث تجد عملهم يكون مثير للاهتمام أو الانخراط وتحقيق مستوى من الرضا الشخصي أو الوفاء من الوظائف التي يقومون بها. وبعبارة أخرى، الموظفون الذين هم عموماً سعداء بعملهم يُقال أن لديهم جودة حياة العمل عالية، وأولئك الذين هم غير سعداء أو ليسوا منجزين بسبب عملهم يُقال أن لديهم جودة حياة العمل منخفضة (Susan & Jayan, 2013, pp. 97-98).

3- جودة حياة العمل والتطوير الوظيفي:

ماذا يمكن للمديرين القيام به للمساعدة لتحسين جودة حياة العمل لموظفيهم وكيف يمكن تحقيق هذا التحسن في شكل التطوير الوظيفي للموظفين؟ قام كل من "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) بالإجابة على هذا التساؤل من خلال مصفوفة التطوير الوظيفي كما هو موضح في الجدول (25).

جدول رقم (25) مصفوفة التطوير الوظيفي حسب "يو ولي" (Yeo & Li, 2011, p. 44)

التأثير الفردي	التأثير التنظيمي
العوامل الداخلية	ناقلات إستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • القيم الشخصية • الطموح الوظيفي • الخلفية التعليمية • الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة التنظيمية • الهيكل التنظيمي • الأهداف والغايات التنظيمية • فلسفة الإدارة
عامل جودة حياة العمل: المشاركة المعرفية	عامل جودة حياة العمل: السلامة النفسية
التمكين الوظيفي	التمكين الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> • هوية المهمة • أهمية المهمة • التعليم المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> • توسيع فرص العمل • الاثراء الوظيفي • التناوب الوظيفي
العوامل الخارجية	ناقلات تنافسية
<ul style="list-style-type: none"> • الأسرة • الأصدقاء • المجتمع • الشبكة الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> • تبادل المعلومات من خلال الشبكات الخارجية • التطور التكنولوجي • المنافسة الاقتصادية العالمية • بيئة العمل الخارجية
عامل جودة حياة العمل: التعزيز البيئي	عامل جودة حياة العمل: الحافز مثير-استجابة
التمكين الوظيفي	التمكين الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة اللجنة • خدمة المجتمع • وظائف العمل التعاوني • التقاسم الوظيفي • ساعات مرنة 	<ul style="list-style-type: none"> • توحيد مقاييس العمل • التخصص الوظيفي • التمهين • العمل عن بعد

تتحدد أبعاد التطوير الوظيفي من خلال ناقلات داخلية المنشأ، وناقلات خارجية المنشأ، وناقلات استراتيجية، وناقلات تنافسية. وهذه تتأثر أيضا بعوامل داخلية وخارجية ويمكن أن تؤدي إلى التأثير إما على المستوى الفردي أو التنظيمي (Yeo & Li, 2011, p. 44).

4- جودة حياة العمل والإنتاجية:

أشار كلا من العنزي والفضل (2007) إلى أنه من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للإهتمام بتحسين جودة حياة عاملها، وذلك لما يدر عليها من زيادة بالإنتاجية. وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعها في العمل. وبالنتيجة، وما تجدر الإشارة إليه هو تركيز المنظمات على ملاحظة العلاقة النسبية بين كل من حياة العمل والإنتاجية العالية. فجودة حياة العمل الجيدة تؤدي إلى إنتاجية عالية، والإنتاجية العالية تؤدي إلى جودة حياة عمل جيدة (العنزي والفضل، 2007، ص. 72).

كما أوضح العنزي والفضل (2007) العلاقة بين جودة حياة العمل والإنتاجية من خلال الشكل التالي:

(البيئة الداخلية) المنظمة	(البيئة الخارجية) المجتمع
<p>تحسين جودة حياة العمل من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الأجور والمكافآت ● إيجاد بيئة عمل أخلاقية ● السلامة المهنية 	<p>الزيادة الحتمية في الإنتاجية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تقليل الكلف ● زيادة الربحية ● إنتاجية ذات جودة عالية
<p>تحسين جودة حياة العمل</p>	<p>زيادة الإنتاجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ● بناء رأس المال الفكري ● تقليل ساعات العمل ● تقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين وتسويتها 	<p>وهذا بالنتيجة سيحد من: الأنظمة والقوانين التي يفرضها المجتمع على المنظمة</p>

شكل رقم (46) يبين العلاقة بين جودة حياة العمل والإنتاجية حسب العنزي والفضل (2007، ص. 73)

خلاصة:

خلاصة القول، من خلال الأدبيات التي تم النظر فيها، وجهات نظر المؤلفين تتباين حول المكونات الأساسية لجودة العمل، ولكن بصفة عامة تم الاتفاق 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 (Kiriago & Bwisa, 2013, p. 292).

وفي هذا الصدد، أشار "سينها" (Sinha, 2012, p. 32) إلى أن جودة حياة العمل تختلف عن الرضا الوظيفي ولكن يُعتقد أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي. تشير جودة حياة العمل لتأثير مكان العمل على الرضا في العمل والحياة (الرضا الوظيفي)، ورضا في مجالات الحياة غير العمل، والرضا عن الحياة العامة.

ووفقاً لـ "إكسهاكولاري" (Xhakollari, 2013, p. 529)، جودة حياة العمل مفهوم واسع النطاق، مع معاني محددة في بلدان مختلفة. وغالباً ما تحتوي جودة حياة العمل على أيّ شروط مطلوبة في منظمة معينة لتحفيز الموظفين لإعطاء أعمالهم أكثر من الحد الأدنى من الرعاية والجهد.

الهدف من هذا الفصل هو تقديم صورة شاملة لجودة حياة العمل. في القسم الأول تم عرض مفهوم جودة حياة العمل من خلال تعريفها، والتعرف على خلفيتها التاريخية، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها. بينما في القسم الثاني تم تناول مداخل جودة حياة العمل، ومؤشراتها، ونماذجها، ومجالاتها، وأبعادها، وتصنيفها. في حين أن القسم الثالث ناقش تدابير تحسين جودة حياة العمل، وبرامج جودة حياة العمل، وخصائص برامج تحسين جودة حياة العمل، وخطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل، ومراحل جودة حياة العمل، ومعوقاتها. وأخيراً، الجزء الرابع سلط الضوء على علاقة جودة حياة العمل بالكفاءة التنظيمية ومكان العمل والتطوير الوظيفي والإنتاجية. وبالمقابل يناقش الفصل التالي جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وأخيراً، خلص الباحث إلى أن جودة حياة العمل الممتازة ستؤدي إلى موظفين سعداء وصحيين الذين سيقومون باتخاذ قرارات معقولة والمساهمة في إنتاجية المنظمة. وعلاوة على ذلك، سيؤدي ضمان جودة حياة العمل جذب المواهب الشابة وذات كفاءة للمنظمات، وأيضاً، سوف تساعد على الحفاظ على المواهب الحالية من ذوي الخبرة (Ahmad, 2013, p. 81).

الفصل الرابع

جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

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 of life) (الحداد، 2003، ص. 129).

تمثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) التغيير التنظيمي الذي يمكن أن يكون له تأثير كبير على العناصر المختلفة لنظام العمل، وبالتالي على تصميم العمل وجودة حياة العمل (Quality of Work Life [QWL]) (Carayon et al., 1999, p. 310). إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تعمل كقاعدة نظرية لصنع التغيير التنظيمي (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 934).

"ظهر مفهوم جودة حياة العمل (QWL) ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال" (صالح، 2013، ص. 164).

أشار جاد الرب (2008 ب، ص. 128) إلى 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.

يتناول الباحث في هذا الفصل من الدراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل، ثم يوضح علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بجودة حياة العمل، وينتقل بعد ذلك لتوضيح علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بجودة حياة العمل، وأخيراً يعرض نماذج علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل.

أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل:

1- علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل:

في الوقت الحاضر، أصبح مفهوم "جودة حياة العمل" (QWL) في الإدارة المعاصرة، قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم؛ بينما في العقود الماضية، فقد تم التأكيد فقط على الحياة الشخصية (لغير العاملين). جودة حياة العمل توضح نوع الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، حيث الموظفين يستندون عليها لتحسين شعورهم بالملكية وتقدير الذات (Roodpishi et al., 2013, p. 730).

لقد حدد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة "بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير" (في: عبد الفتاح، 2012، ص. 24).

كما حدد "تساي هوي رو" (CAI Hui-ru, 1994) مكونات جودة حياة العمل في:

1. جودة المعيشة: التعويضات، الرفاهية، الحماية في العمل؛
2. الجودة الاجتماعية: العلاقة مع الرئيس في العمل، الزملاء، والزبائن؛
3. جودة النمو: الإدارة بالمشاركة، الترقية، النمو الذاتي، تقدير الذات، سمات العمل (In : Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012, p.1054).

وحسب المغربي (2007 ب، ص. 266) هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "انخفاض الجودة".

وفي هذا السياق، أشار الطاهر (2010، ص. 138) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة "وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم". كما أشار الدليمي (2013، ص. 88-89) إلى أن من أهم فوائد تطبيق الجودة "زيادة رضا العاملين".

ويرى البعض (Abdullah & Tari, 2012; Abdullah et al., 2008; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Lau & Idris, 2001; Mardani et al., 2013; Talib et al., 2010) أن اندماج الموظفين (Employee involvement) يعتبر من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الصدد يرى "ويرتر وديفيس" (Werther

(Davis, 2002) & أن اندماج الموظفين يعد واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل (في: المغربي، 2004، ص. 270).

كما ينظر "هانت" (Hunt, 1992) إلى مكونات جودة الحياة العمل "كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوي الثقافة التنظيمية للمنظمة" (في: قاسم، 2011، ص. 547-548؛ المغربي، 2004، ص. 257).

وفي ذات السياق، عرّف "شيرميرهورن وآخرون" (Schermerhorn et al., 2000) جودة حياة العمل بالمؤشر المشجع في السلوك التنظيمي لإجمالي الجودة لتجارب العاملين في مواقع العمل (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 69). ووفقاً لـ "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2008, p. 182) جوهر حركة جودة حياة العمل هو إشباع حاجات الموظفين من خلال التطوير التنظيمي.

كذلك أشارت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, pp. 311-312) إلى أن البحوث التجريبية، وبخاصة في القطاع العام، تبين أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون له بعض الأثر الإيجابي على مختلف مؤشرات جودة حياة العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام، والتغيب عن العمل، ولكن أيضاً بعض الآثار السلبية. قد يتوقف أثر إدارة الجودة الشاملة في تصميم العمل وجودة حياة العمل على محتوى منهج إدارة الجودة الشاملة المتبع من قبل المنظمة، فضلاً عن الطريقة التي يتم بها تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

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

وحسب الحمداني (2005) فيما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل من قيم واعتقادات ومدركات واقتراحات ورموز ولغة وغيرها. وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على نشاطات المنظمة.

ومنها ما يتعلق بجودة حياة العمل السائدة في المنظمة والتي تعد أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشراً للمناخ التنظيمي الذي تتميز به المنظمة عن المنظمات الأخرى (الحمداني، 2005، ص. 129).

وفي هذا الصدد أشار "إيراني وآخرون" (Irani et al., 2004)، إلى أن العديد من الباحثين، إن لم يكن كلهم، يتفقون على أن الجودة الشاملة مرتبطة بطريقة أو بأخرى بالثقافة التنظيمية؛ وكثيراً ما يستخدم مصطلح "ثقافة الجودة الشاملة" في الأدبيات، ولكن ما زال هناك خلاف حول ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغيير الثقافة لتحقيق الجودة الشاملة أو ما إذا كان ذلك يعني استخدام الثقافة القائمة؛ ففي الآونة الأخيرة، تحول اهتمام العديد من الشركات التي تنفذ برامج إدارة الجودة الشاملة عن تطبيق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة إلى محاولة مواءمة برنامج إدارة الجودة الشاملة مع الثقافة التنظيمية السائدة بها (Irani et al., 2004, p. 643).

وبالإضافة إلى ذلك، برهن "ستينكامب" (Steenkamp, 2001) على أن إدارة الجودة الشاملة ليست تقنية يمكن تطبيقها بشكل مصطنع من أجل تحسين كفاءة المؤسسة، بل أنها (1) طريقة للحياة، وشغف، وشيء ينبغي الجميع أن يفعله، (2) بل هي ثقافة، والتي ينبغي أن تكون معاشة من قبل الجميع في المؤسسة، و(3) ينبغي أن تكون على غرار من هم في مناصب قيادية، ولكن ينبغي أن تكون في نهاية المطاف مسألة القيادة الشخصية، والتي تمارس من قبل جميع أعضاء المؤسسات (In : Oschman et al., 2006, p. 195).

وفي نفس السياق، يرى جاد الرب (2008، ص. 356-357) أن جودة حياة العمل "ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتمشى مع استراتيجيات المنظمة تعضدها وتساعد على تنفيذها، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزء من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها". كما ذكر المغربي (2007، ص. 399) أن إدارة الجودة الشاملة "هي ثورة إدارية جديدة وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل والتطور المستمر في العمليات من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم".

ووفقاً لـ "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, pp. 305-306)، تنتشر إدارة الجودة في جميع جوانب الإدارة وينبغي تناولها من منظور "النظام الكلي"؛ وعلى وجه الخصوص، قد تم الاعتراف بأهمية دور الأشخاص في الجودة من قبل المنظرين ومن قبل معظم الشركات التي لديها برامج إدارة الجودة.

كذلك أشار المغربي (2007، ص. 399) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "استخدام الأساليب والطرق العملية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر وكذلك التعامل مع الأفراد العاملين كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وفتح العمل وتدعيمهم وتأكيد خبراتهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع عن طريق إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتعليم والتدريب المستمر".

وفي هذا الإطار، قام "براجوجو وكوبر" (Prajogo & Cooper, 2010, p. 26) بدراسة أجريت في أستراليا حول "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالأشخاص على الرضا الوظيفي"، وجاء فيها أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: (التزام الإدارة العليا، والتمكين (Empowerment)، والتدريب، والاندماج (involvement)، والعمل الجماعي)؛ وأبعاد الرضا الوظيفي تتمثل في: (الرضا عن العمل الداخلي والرضا عن النمو المرتفع). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي. وتبرز هذه الدراسة أهمية الجوانب المتعلقة بالأشخاص لإدارة الجودة الشاملة في مجال التنبؤ بالرضا الوظيفي.

ومن خلال دراستهم للعلاقة بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation of Quality Management [EFQM]) وجودة حياة العمل والميل إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران)، قام "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012, p. 146) بتحديد تسعة أبعاد لنموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي: القيادة، والاستراتيجية، والعاملين، والشراكات والموارد، والعمليات، ونتائج العاملين، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية؛ ترتبط الأبعاد الخمسة الأولى والأبعاد الأربعة التالية بعوامل التمكين والنتائج، على التوالي؛ وثمانية أبعاد لجودة حياة العمل، وهي: راتب عادل، وبيئة آمنة وصحية، وتوفير فرص للتنمية والأمن المستمر، والالتزام بالقانون في تنظيم العمل، والانتماء الاجتماعي لحياة العمل، والجو العام للحياة، والتكامل، والتماسك الاجتماعي وتنمية القدرات البشرية؛ وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (التمكين والنتائج) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير لأعضاء هيئة التدريس.

وفي الاتجاه ذاته، قام "أوا وآخرون" (Ooi 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 الماييزية 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 علاقة إرتباطية دالة إحصائياً 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 الواجب اتخاذها لتحسين جودة حياة العمل للموظفين. وبالتالي، يمكن ضمان مستوى أعلى من جودة حياة عمل من خلال زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو بمثابة ميزة تنافسية، وضمان النجاح التنظيمي.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في تايوان "لآثار 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 أيضاً تقلل عبء العمل وضغوط العمل.

كما قام "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001, p. 241) بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في سبع حاجات رئيسية (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية). وهذه الاحتياجات ليست مهمة فقط للموظفين، ولكن بنفس القدر من الأهمية للإدارة، لأنها يجب أن تدار وذلك لتلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين من خلال بيئة العمل، ومتطلبات الوظيفة، والسلوك الإشرافي والبرامج الإضافية لتقديم الخدمات (Viljoeni et al., 2014, p. 31).

وفي الدراسة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية حول "الأرغونومية الكلية (macroergonomics) وإدارة الجودة الشاملة: كيفية تحسين جودة حياة العمل؟"، قامت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, p. 310)، باعتبار الأداء بُعداً من بين أبعاد جودة حياة العمل. على نحو مماثل، وفقاً ل"مرتضوي وآخرون" (Mortazavi et al., 2012, p. 207) تشمل العناصر الرئيسية لجودة حياة العمل في الأدبيات الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، ونظام مكافأة أفضل، واستحقاقات الموظفين، وإندماج الموظفين (employee involvement) والأداء التنظيمي. وفي نفس السياق "يشير خبراء الجودة أن إدارة الجودة هي المفتاح لتحسين الأداء؛ والعديد من الدراسات التجريبية في البلدان المتقدمة والنامية تدعم هذا الاستنتاج، بإيجاد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة والأداء" (Abdullah & Tari, 2012, p. 177). ووفقاً ل"تاري وآخرون" (Tari et al., 2007, p. 483)، قد تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة لتحسين الأنشطة والأداء في الشركات.

وقد أظهرت نتائج دراسة "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012, p. 189)، أن الأبعاد الرئيسية الثلاثة التي لها أكبر أثر على الأداء هي المكافأة والاعتراف، والتركيز على العملاء وإشراك الموظفين؛ وهذا مهم حقاً في مساعدة الإدارة لتركيز موارد المؤسسة على الأولويات الصحيحة. كما أشار "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012, p. 189)، أنه من الناحية العملية، يمكن توقع أن تساعد هذه الدراسة المديرين التنفيذيين للمؤسسات ليكون لديهم رؤية واضحة لكيفية تعزيز الفوائد التي تجنيها من العوامل المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة على الأداء، من خلال فهم وتركيز موارد المؤسسة على العناصر الهامة.

ولذلك، حسب "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012, p. 190)، يحتاج المديرين وصناع القرار في المنظمات إلى رفع مستوى ممارسات الجودة الشاملة من خلال زيادة الموارد والاهتمام بها؛ فجميع عوامل إدارة الجودة الشاملة ضرورية ويتعين على المديرين توفير الموارد اللازمة لدعم التدريب المستمر، والاندماج الكامل من الموظفين، والاعتراف والمكافأة لجهود الموظفين في تحسين الجودة، وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين (على سبيل المثال عن طريق طلب معلومات مفصلة عن احتياجات العملاء والمواصفات، وتقييم مستويات جودة المورد)؛ فالجهود المتصلة بجوانب الأفراد، مثل تحقيق اندماج الموظفين، والمكافأة والاعتراف بالعمل الجيد من الموظفين، فضلاً عن التركيز على العملاء، هي قضايا رئيسية في المنظمة إذا أرادت أن تحسن الأداء والتنافس في السوق العالمية.

وفي دراسة أخرى أجريت في العراق حول "جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية"، قامت عبد الرحمن (2013) بدراسة العلاقة والتأثير بين جودة حياة العمل والأسبقيات التنافسية. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين جودة حياة العمل والأسبقيات التنافسية المتمثلة بالجودة المرنة والتسليم.

وفي الإطار ذاته، أكد "لام" (Lam, 1995)، في دراسته الميدانية التي أجريت في هونغ كونغ حول "إدارة الجودة والرضا الوظيفي"، على "الحاجة إلى توفير رضا الموظفين في إدارة الجودة الشاملة".

كما تؤكد دراسة "يانغ" (Yang, 2006)، التي أجريت في تايوان، أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، ومن ثم تستفيد صورة المؤسسة؛ ويمكن أيضاً تحسين رضا الموظفين والوعي بجهودهم؛ فالمؤسسات التي تركز نفسها لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تحتاج أيضاً أداء قوي لإدارة الموارد البشرية، إذا كانت ترغب برفع مستوى أداء المؤسسة بدرجة كبيرة.

وفي هذا الصدد، كشفت نتائج دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2007)، التي أجريت في ماليزيا للإجابة على السؤال التالي: "هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين؟"، أن فرق العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والتركيز على العملاء ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين؛ كما أنها وجدت أنه عندما كان ينظر لفرق العمل باعتبارها ممارسة سائدة لإدارة الجودة الشاملة، كانت التحسينات في مستويات الرضا الوظيفي كبيرة.

كما توصلت نتائج دراسة "تاري وآخرون" (Tari et al., 2007, p. 483)، التي أجريت في إسبانيا، إلى دعم العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة والأثر الإيجابي لهذه الممارسات على نتائج الجودة.

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء" (عبد الفتاح، 2012، ص. 25). ووفقاً لحامد (2009، ص. 200) أنه من بين الأسباب التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة "متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل".

وفي الدراسة الحالية، تم اعتماد سبعة (07) أبعادٍ رئيسية لجودة حياة العمل؛ هي: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع.

2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بحاجات الصحة والأمان:

وفقاً لأحمد (2003، ص. 17) تستند فلسفة "ديمينغ" (Deming) لإدارة الجودة على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة.

3- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالحاجات الاقتصادية والعائلية:

ذكر "لام" (Lam, 1995)، في دراسته الميدانية التي أجريت في هونغ كونغ حول "إدارة الجودة والرضا الوظيفي"، أنه "يبدو أن برامج إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير على الأجور والترقية".

4- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاحتاجات الإجماعية:

وفقاً لـ "أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006, p. 199)، تركز إدارة الجودة الشاملة على تنمية الشراكة. وينبغي أن تسعى المؤسسات إلى بناء شراكات داخلية وخارجية لتحقيق أفضل الأهداف بشكل عام. وقد تشمل الشراكات الداخلية تلك التي تعزز التعاون بين العمال والإدارة.

وحسب ميتشيل (2006) "إن إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق الجودة الشاملة من خلال كسب التزام ومشاركة الجميع" (في: آل ثاني، 2008، ص. 44).

كما أشار السامرائي (2007، ص. 71-72)، إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من بينها "المشاركة".

كذلك 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".

وفي هذا السياق، أشارت الحريري (2011، ص. 34) إلى أن "إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة الأداء إذ يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل على مستوى عال من الكفاءة مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقل وقت ممكن. كما أنها تعنى باستخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال وتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر".

وأخيراً، أشار الأشرنفي والدليمي (2013، ص. 123) إلى أن العمل الجماعي يعد "أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، فتتألف الجودة في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون مبنية على تشكيل فريق العمل".

5- علاقة إدارة الجودة الشاملة بحاجات تقدير الذات:

يرى البعض (Fotopoulos, 2011; Daud & Yusoff, 2011; Abdullah *et al.*, 2008; Abdullah & Tari, 2012) أن اندماج الموظفين (Employee involvement) يعتبر من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الصدد يرى "ريبينين" (Riipinen, 1997) أن الاندماج الوظيفي (Job Involvement) يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاندماج بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره

الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاندماج، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس (في: المغربي، 2004، ص ص. 269-270).

وحسب الحمداني (2005) يذهب البعض إلى ربط جودة حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة، فيعرف هؤلاء جودة حياة العمل بالتنوع العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام اجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء (الحمداني، 2005، ص. 138).

6- علاقة إدارة الجودة الشاملة بحاجات تحقيق الذات:

يعرف "أوكلاند" (Oakland, 2001) إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة" (في: الطائي وقدادة، 2008، ص. 72).

كما ذكر 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".

7- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالحاجات المعرفية:

اقترح "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, p. 19).

ووفقاً لعطية (2008، ص. 111) عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع المنتج التعليمي وتحسنه بما يلائم رغبات المستفيدين، وقدراتهم، وسماهم المختلفة".

كما أشار "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011)، في دراستهما لتأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في إدارة المعرفة (knowledge management [KM]) بماليزيا، إلى أن هذه الدراسة تسلط الضوء على الآثار العملية للمنظمات التي هي بحاجة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام إلى عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) بالمقارنة مع عوامل إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) من أجل دفعها إلى اكتساب وتوليد وتطبيق المعارف الجديدة في المنظمات. وتحتاج هذه

المنظمات أن تقدر وتضمن رأس مالها البشري لأنه هو المساهم الرئيسي في عمليات إدارة المعرفة. بدونها، لا يمكن المضي قدماً بهذه المنظمات أو تحقيق الهدف منها على الرغم من أنها لديها التكنولوجيا المتقدمة جداً أو المعرفة. إلى جانب ذلك تحتاج هذه المنظمات أيضاً إلى علاقات جيدة مع الموردين والعملاء من أجل الحصول على أحدث المعلومات حول المنتجات أو الخدمات. وعلاوة على ذلك، الدور القيادي للإدارة العليا كمساعد في دعم عمليات إدارة المعرفة أمر حيوي لتنمية وتعزيز القدرة على التعلم الجماعي في المؤسسة. وسيتم تعزيز فعالية عوامل الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لتحقيق تحسين الجودة وزيادة الأداء التنظيمي إذا اتخذت عمليات إدارة المعرفة على نحو فعال من الرعاية. في بيئة اليوم الغير المستقرة، تواجه المنظمات القضايا الحاسمة المتعلقة بالتكيف، والبقاء والكفاءة، من خلال خلق، واكتساب، وتحويل، وتطبيق المعرفة التي من خلالها يمكن للمنظمات أن تعالج القضايا الحرجة، وكذلك الحصول على ميزة تنافسية (Daud & Yusoff, 2011, p. 21).

وإلى جانب ما تقدم، أكد "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011) أنه يجب على المنظمة المعاصرة في الوقت الحاضر ألا تكتفي فقط بإدارة فعالة لجودة منتجاتها أو خدماتها، ولكنها أيضاً بحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة. إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة لديهما تأثير كبير على كفاءة استراتيجية الأعمال. تعنى الأعمال دائماً بكيفية إدارة المعرفة لديها داخل المنظمات. وهناك بعض الأمثلة التي تظهر توليفة جيدة بين التحسينات المستمرة والجدرية التي يمكنها زيادة المزايا التنافسية للشركات. وقد أقرّ العديد من الباحثين هذا الرأي وحاولوا دمج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة معا وتحليل تأثيرهما على نتائج الأعمال. ومع ذلك هناك بحوث كمية محدودة التي تحقق في تأثير عوامل الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) على إدارة المعرفة. وأجريت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال دراسة تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) على عمليات إدارة المعرفة. وعلى وجه التحديد، حددت هذه الدراسة عوامل إدارة الجودة الشاملة (العوامل المعنوية والمادية) التي تساهم أكثر في عمليات إدارة المعرفة (Daud & Yusoff, 2011, p. 17).

وفي هذا الصدد ذكر "لام" (Lam, 1995)، في دراسته الميدانية حول "إدارة الجودة والرضا الوظيفي"، أنه "ينظر المستطلعين أن برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدت إلى مجموعة متنوعة من التغييرات التي جعلت وظائفهم أكثر طلباً مما يستدعي المزيد من المهارات الفردية والدقة".

كما ترى دراسة "ليندرمان وآخرون" (Linderman et al., 2004) أن ممارسات إدارة الجودة تخلق المعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى الأداء التنظيمي.

كذلك أشار السامرائي (2007، ص ص. 71-78) إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من بينها "تطوير مهارات المدير".

وفي السياق ذاته، 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 اقترح "زيتي" (Zetie, 2002)، أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المعرفة (KM) يرتبطان ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً من خلال المفهوم الأساسي للتطوير التنظيمي. أكد "زيتي" (Zetie, 2002) أيضاً أن الاعتراف بالصلة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة له أهمية نظرية وعملية على حد سواء. على الصعيد النظري، يمكن الإيحاء بنموذج توضيحي بينما على الصعيد العملي فإنه يزيد خيارات التنفيذ لأولئك الذين يسعون إلى أحداث تغيير في المنظمة. كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة هما عملية عمل للتحسين التنظيمي. وتشمل أوجه الشبه لهما؛ التوجه نحو النتيجة، والإدارة القائمة على الأفراد، وفرق العمل، والقيادة وابتهاج العملاء، في حين أن الاختلافات هي المحور المميز؛ مدخل إدارة الجودة الشاملة هو التحسين على أساس الوقائع، وتقوم إدارة المعرفة على بناء ثقافة لدعم إنشاء المعرفة وتقاسمها (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

وبالإضافة إلى ذلك، اقترح "روزيفيسوس" (Ruzevicius, 2006) أن أي إجراءات عمل تتخذها الإدارة العليا يجب أن تكون منحاذاة لدعم إدارة المعرفة من أجل الحصول على فوائد ومزايا في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة. اقترح هذا الباحث أيضاً أن تقاسم المعرفة ينبغي أن يصبح أحد القيم الأساسية داخل المنظمة ويتعين على المديرين اعتبار تدريب الموظفين ونقل المعرفة إلى الآخرين كواحدة من أهم أولويات المنظمة (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

كذلك اقترح "زهاو وبريار" (Zhao & Bryar, 2001) مفاهيم إدارة المعرفة التي سيتم دمجها في العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة من أجل تعزيز التميز المؤسسي. فمن خلال اكتساب المعرفة، وتحويلها، والتطبيق يمكن للمنظمة معالجة القضايا الحرجة وكذلك الحصول على ميزة تنافسية. الحصول على مصادر جديدة للمعلومات يساعد المنظمة لتبرز في كسب حصة في السوق من حيث قيمة منتجاتها وخدماتها. معرفة وفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم هما شرط أساسي لرضا العملاء الذي يمثل السبب الرئيسي للمنظمات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وبالإضافة إلى ذلك إدارة الجودة الشاملة تساعد المنظمة لنقل المعرفة الداخلية بشكل فعال (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

8- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالحاجات الجمالية والإبداع:

وفقاً لـ "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 926)، تؤكد إدارة الجودة الشاملة على إيجاد بيئة تدعم الابتكار والإبداع والمخاطرة في تلبية متطلبات العملاء، باستخدام حل المشكلة التشاركي الذي يشتمل على المديرين والموظفين، والعملاء.

كما أشار السامرائي (2007، ص ص. 71-74) إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من بينها الإبداع والابتكار.

كذلك ذكر قنديل (2010، ص. 143) أن من أهم الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- "أن تبني 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 وإطلاق إمكانياتهم نحو الابتكار والإبداع".

وفي هذا الإطار، أشار "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 أيضاً 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 ذكر "مارتينيز كوستا ومارتينيز لورنتي" (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008) عن دراستهما، أنها تقدم دليلاً واضحاً على أن إدارة الجودة الشاملة تشجع الإبداع داخل الشركات. وهناك أيضاً أدلة على أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والشركات التي تنمي الإبداع التنظيمي تحصل على المزيد من الفوائد من الشركات التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة ولا تنمي الإبداع التنظيمي.

كذلك ذكر "مارتينيز كوستا ومارتينيز لورنتي" (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008)، في دراستهما، أنه يجب على الشركات التي تعمل في القطاعات حيث يعتبر الإبداع المستمر ضروري، أن لا تنظر لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها فقط وسيلة جيدة لتحسين الجودة ولكن أيضاً كوسيلة لتسهيل عملية الإبداع.

وفي السياق نفسه، ذكر "تسنغ وآخرون" (Zeng *et al.*, 2015)، أن هناك حججاً متضاربة حول العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع. إحدى المجموعات من الحجج تدعي أن فلسفة ومبادئ إدارة الجودة ليست متوافقة مع الإبداع. إدارة الجودة تدعو إلى فلسفة التحسين المستمر الذي يهدف إلى تبسيط أو ترشيد العمليات. يركز التحسين المستمر على التغيير التدريجي، ويتطلب توحيد وإضفاء الطابع الرسمي من أجل بسط السيطرة والاستقرار. هذا من شأنه أن يسفر عن جمود وكبح الإبداع من خلال محاصرة الأفراد في التركيز على تفاصيل عملية الجودة الحالية بدلاً من فكرة جديدة لتغيير نظام العمل الحالي. ممارسات إدارة العمليات أساساً تهدف إلى التخلص من الإسراف وتحسين الكفاءة الذي يمكن أن يضر بالإبداع، حيث أنه يقلل من ركود الموارد الضرورية لتخصيب الإبداع. وقد انتقد "بينيت وكوبر" (Bennett & Cooper, 1981) و"سلاتر ونارفير" (Slater & Narver, 1998) التركيز على العملاء نفسه كمصدر للإبداع. هؤلاء الباحثون يؤكدون أن التركيز على العملاء يمكن أن يؤدي بمنظمة "ضيقة الأفق" للمنتجات والخدمات الحالية بدلاً من إدخال تحسينات اختراق لاستكشاف احتياجات العملاء الكامنة (In : Zeng *et al.*, 2015, p. 217).

غير أن وجهة النظر الإيجابية، كما أشار "تسنغ وآخرون" (Zeng *et al.*, 2015)، تدعي أن الشركات التي تبني إدارة الجودة في النظام والثقافة يمكن أن توفر بيئة خصبة للإبداع. ويقول "ماك آدم وآخرون" (McAdam *et al.*, 1998) أنه "من نواح عديدة يمكن أن ينظر لإدارة الجودة كوضع حجر الأساس لبيئة الثقافة التي تشجع الإبداع". اقترح "بفيغير وآخرون" (Pfeifer *et al.*, 1998) ثلاثة مجالات ذات أهمية للإبداع: توجيه العملاء والخدمة؛ هياكل تنظيمية مرنة؛ والموظفين المبدعين، التي تتفق مع مبادئ إدارة الجودة. تدعو إدارة الجودة إلى التركيز على العملاء والتي تبرز أيضاً الأهمية لابتهاج العملاء. وبالتالي التركيز على العملاء يمكن أن يحفز الشركات للبحث عن الجديد من احتياجات العملاء وأن تكون خلاقة تتجاوز مجرد المطابقة للمعايير. إن تنفيذ إدارة الجودة يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي، مما يجعله مرناً، والذي سوف يسفر عن تأثير مفيد على الإبداع. تشجع إدارة الجودة تمكين الموظف، والاندماج وفرق العمل، والذي يرتبط ارتباطاً عالياً باستقلالية العمال ونقل المعرفة. وقد سلطت الأدبيات الضوء على الدور الهام لفرق العمل، واستقلالية العمال، ونقل المعرفة، في تعزيز الإبداع. وتؤكد ضرورة التحسين المستمر للحفاظ على الفوائد الناجمة عن الإبداع. يمكن لمفاهيم إدارة الجودة مثل إضفاء الطابع الرسمي والتمكين أن تخلق التوازن الضروري بين الاستقلالية، والانضباط والتحكم الأساسي، والتي توفر أساساً متيناً لتنمية إبداعات تدريجية وإبداعات جذرية في نهاية المطاف (In : Zeng *et al.*, 2015, pp. 217-218).

وهذه الحجج المعارضة، وفقاً لـ"تسنغ وآخرون" (Zeng *et al.*, 2015)، تمتد أيضاً إلى العلاقة بين جودة الأداء وأداء الإبداع، مما يجعل العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع أكثر غموضاً. وكانت الحكمة التقليدية أن إبداع المنتجات بسرعة وجودة يمثل المقايضة. يوحي هذا النموذج أن التحسن في مقياس واحد للأداء يتطلب انخفاضاً في آخر، وبالتالي لا يمكن للشركات أن تحقق مستويات عالية من الأداء لأولويات تنافسية متعددة في وقت واحد. ومع ذلك، يرى النموذج التراكمي أن الشركات قادرة على تحسين الأبعاد المتعددة للأداء في وقت واحد لأن التحسينات تعزز بعضها البعض بطريقة تراكمية. بعض الباحثين مثل "ليونغ وآخرون" (Leong *et al.*, 1990)، و"كوربيت وفان فاسينهورف" (Corbett & Van Wassenhove, 1993)، و"نوبل" (Noble, 1995) قد وضعوا أداء الإبداع كقمة نهائية للهرم في النموذج التراكمي، بحجة أن تحقيق الإبداع هو مبني على الأثر التراكمي للتحسين في أنواع أخرى من أداء التصنيع بما في ذلك جودة الأداء. ويحتاج هذا الالتباس إلى توضيح، لأن تحسين جودة الأداء هو المحرك الأساسي للشركات لتنفيذ ممارسات إدارة الجودة. إن فهم العلاقة بين جودة الأداء وأداء الإبداع سوف يساعد أيضاً على استكشاف إمكانية وساطة تأثير جودة الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الإبداع، والتي نادراً ما تعتبر من الدراسات التجريبية السابقة. يشير "صادق أوغلو وزهير" (Sadikoglu & Zehir, 2010) إلى أن عدداً قليلاً من الدراسات التجريبية حققت أثر الوساطة من نوع واحد من الأداء على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة ونوع آخر من الأداء (In : Zeng *et al.*, 2015, p. 218).

كما أشار "تسنغ وآخرون" (Zeng *et al.*, 2015)، أنه على الرغم من الحجج المذكورة أعلاه، فإن الدراسات التجريبية التي تحقق العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع هي بالأحرى محدودة، وقد أفاد الباحثون نتائج مختلطة. تظهر نتائج تقارير العمل البارز لـ"فلين" (Flynn, 1994) عن العلاقة بين إدارة الجودة وسرعة إبداع المنتجات، أن جودة المؤسسة والبنية التحتية التنظيمية يمكن أن تدعم إبداع المنتجات بسرعة. قام "ماك آدم وآخرون" (McAdam *et al.*, 1998) بمقارنة إدارة الجودة (التي قدمها التحسين المستمر) بالإبداع في 15 شركة في أيرلندا، وإيجاد ارتباط معنوي وقوي بين التحسين المستمر والإبداع. ويقولون أن ارتباط قوي يشير في الواقع إلى وجود علاقة سببية حيث سيؤدي إدخال التحسين المستمر على مدى فترة من الزمن إلى الإبداع. وجد "براجوجو وسوهال" (Prajogo & Sohal, 2003)، استناداً إلى عينة من الشركات الأسترالية، علاقة إيجابية بين إدارة الجودة وأداء الإبداع. إلا أن "سينغ وسميث" (Singh & Smith, 2004)، مع عينة أوسع من منظمات الصناعة الأسترالية، تعذر العثور على ارتباط قوي بين إدارة الجودة والإبداع. قام "بيردومو-أورتيز وآخرون" (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2006) بتحديد ثلاث ممارسات بارزة لإدارة

الجودة (إدارة العمليات، وتصميم المنتجات، وإدارة الموارد البشرية) لإنشاء قدرة الإبداع في مجال الأعمال. ومع ذلك، فإن النتائج التجريبية لـ "كيم وآخرون" (Kim et al., 2012)، تسلط الضوء على الدور الحاسم للإدارة العمليات من خلال مجموعة متداخلة من ممارسات الجودة تتعلق إيجابياً بكل نوع من الإبداع (مثل إبداع جذري للمنتجات، إبداع المنتجات التدريجي). الدراسات التجريبية مثل "مارتينيز كوستا ومارتينيز لورنتي" (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008)، و"سانتوس فيجاندي وألفاريز غونزاليس" (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007)، و"صادق أوغلو وزهير" (Sadikoglu & Zehir, 2010) عن تحليل الأثر الكلي لإدارة الجودة والإبداع وجدت نتيجة إيجابية. يقول "أبرونوسا وسا" (Abrunhosa & Sá, 2008) أنه من الصعب تعميم التأثير العام لإدارة الجودة والإبداع، لأن إدارة الجودة هي فلسفة إدارة معقدة تشمل كلا العنصرين "المادية" و"المعنوية"، مما قد يؤدي إلى تباين النتائج بالتعاون مع الإبداع. إن الدراسة التي تحلل الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة (المادية مقابل المعنوية) في الربط بالإبداع من شأنها أن توفر المزيد من التبصر في شرح العلاقة الغامضة بين إدارة الجودة والإبداع. عيب آخر للدراسات التجريبية السابقة بشأن علاقة إدارة الجودة والإبداع التي تم استعراضها أعلاه هو النطاق المحدود لمنطقة جغرافية محددة، مثل الولايات المتحدة وإسبانيا وتركيا وأستراليا وكندا (In : Zeng et al., 2015, p. 218).

وأخيراً، حسب "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005)، خلص العديد من الباحثين أن الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) مهمان لأجل بقاء المنظمات على المدى الطويل. تنطوي عملية الابتكار على توليد، واعتماد، وتنفيذ، وإدماج الأفكار والممارسات الجديدة. الابتكار هو تطبيق للأفكار والمفاهيم والتصاميم لخلق الثروة. فيما يتعلق بالإدارة التنظيمية، الابتكار هو عملية إبداع وتنفيذ أساليب جديدة لتنظيم أو تشغيل الشركة وخلق نتائج أفضل. يؤدي الابتكار في عملية التغيير، والإبداع إلى الإختراع، المقدمة الأولى أو تنفيذ الإختراع هو الابتكار، مما قد يؤدي إلى الاعتماد. اعتماد النتائج من عملية الانتشار (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 929).

ويرد نموذج لعملية التغيير المبتكرة في الشكل (47).



شكل رقم (47) يبين ابتكار عملية التغيير حسب "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 929)

في الممارسة التنظيمية، ونظريات الإدارة يتبع هذا النمط من عملية التغيير المبتكرة. ويأتي تنفيذ الأفكار الجديدة في المنظمات من وفرة الأدبيات في مجال نظرية الإدارة. النمط الذي يبدأ مع الأخذ بالتصميم التنظيمي الجديد، الذي يشار إليه على أنه الابتكار. فالابتكار موجود على نطاق واسع في جميع جوانب أدبيات الإدارة (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 929).

ثانياً: علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بجودة حياة العمل:

1- علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بجودة حياة العمل:

وفقاً لجاد الرب (2008، ص. 357) تشمل مكونات وعناصر جودة حياة العمل للعاملين جميع الجوانب المادية (Hard) والمعنوية (Soft).

وفي هذا السياق، أشار "لويس وآخرون" (Lewis et al., 2006) إلى أن العوامل المعنوية (Soft) لإدارة الجودة الشاملة تتعلق بالجوانب السلوكية وتتعامل بشكل عام مع جوانب الأفراد مثل التدريب والتعليم، والولاء، والقيادة، وفرق العمل، والتمكين، والتركيز على العملاء ورضاهم، والاستفادة من الموارد البشرية، والاتصالات مع الموردين وشركاء العمل، وإدماج صوت العملاء والموردين، والاتصالات، وجوائز الأداء، وثقافة الجودة والمسؤولية الاجتماعية (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 18).

وحسب الحمداني (2005، ص. 138) توفير نوعية جيدة من حياة العمل تعني إمتلاك إشراف جيد وظروف عمل جيدة، ودفع أجور جيدة ومزايا ومنافع وفرص أفضل، للتأثير في أعمال العاملين وإسهاماتهم في اجمالي الفاعلية.

كما ذكر المغربي (2007، ص. 474) أن "الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل:

- 1- تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة حياة العمل.
- 2- منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- 3- تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات.
- 4- تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.
- 5- التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.
- 6- تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية.
- 7- الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.
- 8- الإحساس بالأمان الوظيفي".

وفي الإطار ذاته، توصلت نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006, p. 791)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن تمكين العاملين، وفرق العمل، وتعويض العاملين لهم تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين. وتحسن رضا الموظفين يؤدي إلى مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

ووفقاً لبرسي وآخرون (2010) قد تبنت إدارة هيئة البريد الأمريكية تطبيق مفهوم جودة حياة العمل من خلال ما يلي:

- 1- وضوح الرؤية والأهداف.
- 2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- 3- التزام القيادات بتطبيق مفهوم جودة حياة العمل.
- 4- دعم الإدارة للعاملين.
- 5- التدريب المستمر والملائم.
- 6- وجود نظم عمل فاعلة.
- 7- الاستثمار طويل المدى في العاملين وزيادة معدلات أدائهم الوظيفي.
- 8- الاعتماد على فرق العمل.
- 9- وجود آلية محددة لتلقي الاقتراحات وحل المشكلات (برسي وآخرون، 2010، ص. 257).

وتشير نتائج دراسة "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012, p. 189)، إلى أن القضايا المعنوية (Soft) هي أهم الموارد التي لها تأثيرات قوية على الأداء التنظيمي. وبالتالي، يجب على المديرين التنفيذيين رؤية أن التحسن في عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) من شأنه أن يدعم التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة المادية (Hard). وهذا يعني أن نجاح إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) يعتمد على التنفيذ الفعال للعوامل المعنوية (Soft) لإدارة الجودة الشاملة مثل التزام الإدارة والتركيز على العملاء، وإندماج الموظفين، التدريب والتعليم، المكافآت والاعتراف، والعلاقات مع الموردين.

وفي هذا الصدد، ذكرت صالح (2013، ص. 165) "أن جودة حياة العمل تعني ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الإهتمام والتحمدي بالوظيفة، وتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل".

وفي الدراسة الحالية، تم اعتماد اثنا عشر (12) ممارسة معنوية (Soft) لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

1.1 - علاقة التزّام الإدارة العليا بجودة حياة العمل:

أشارت صالح (2013، ص. 165) إلى أن "جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة".

كما أشار "جانجا وتام" (Janega & Whittam, 2004) إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، إلتزام التنظيم (بي: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

وحسب صديق (2005، ص. 1) "ينظر البعض إلى أن توفير جودة حياة العمل جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه عاملها".

كما أشار كلا من الأشرافي والدليمي (2013، ص. 91) إلى أن جودة حياة العمل "هي الطريقة التي تقوم من خلالها المنظمات بادراك وتقدير مسؤولياتها لتطوير وتميز ظروف العمل للأعضاء".

كذلك أوصت دراسة بدوى (2013، ص. 570)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى (مديري الإدارات) وإدارة الموارد البشرية، بتطوير وتنمية فكرة الإلتزام المتبادل لدى العاملين والإدارة، من خلال:

- عقد لقاءات دورية بين العاملين والإدارة لمعرفة ومناقشة توقعات الفرد تجاه المنظمة وتوقعات المنظمة تجاه الفرد.

- ضرورة إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين لتوفير المعلومات الواقعية بطريقة واضحة.

وفي السياق ذاته، توصي دراسة "ميرفيس ولولر الثالث" (Mirvis & Lawler III, 1984, p. 197)، بزيادة التعاون بين

المسؤولين وعلماء السلوك في قياس وتقييم جودة حياة العمل في محاولة لتحفيز إجراء مزيد من البحوث في وضع تدابير موحدة وفي إعداد تقارير مستقلة بشأن جودة حياة العمل في المنظمات.

2.1- علاقة القيادة بجودة حياة العمل:

"ينظر علماء التنظيم إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية وتفاعلية وأن كل فرد بالمنظمة يمكن اعتباره قائداً إذا ما توافرت البيئة التنظيمية المشجعة لإظهار قدراته القيادية وإعادة اكتشاف ذاته، ومن بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل" (صديق، 2005، ص. 1).

كما توصلت دراسة "كوهين وآخرون" (Cohen et al., 1997)، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن الذين يتم إدارتهم وقيادتهم ذاتياً هم أكثر فاعلية ومقدرة من الذين يتم إدارتهم تقليدياً، كما أنهم أحسن سلوكاً بالإضافة إلى أن جودة حياة العمل في ظل القيادة الذاتية أفضل منها في ظل القيادة التقليدية. وأن المتغيرات التي لها تأثير إيجابي على جودة حياة العمل هي: التدريب الذاتي، والهيكلة الذاتية، ووضع الأهداف ذاتياً، والنقد الذاتي، والتنبؤ والتوقع الذاتي، والملاحظة والتقييم الذاتي، والتحفيز الذاتي (في: إبراهيم، 2013، ص. 298-299).

كذلك أشار "بيتش" (Beach, 1999) إلى مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي (في: صديق، 2005، ص. 7).

وحسب "أيودي جي" (Ayodeji, 2000) إن النمط القيادي عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل (في: زناقي وأحمد، 2013، ص. 252).

وفي السياق ذاته، أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن القيادة تقوم ب:

- تحفيز التمكين (الخبراء) والعمل الجماعي لتشجيع الإبداع والابتكار.
- تشجيع ودعم والتصرف بناءً على نتائج أنشطة التدريب والتعليم والتعلم.
- تحفيز ودعم واعتراف بأفراد المنظمة - سواء على المستوى الفردي والفرق.
- مساعدة ودعم الأفراد لتحقيق الخطط والأهداف والغايات.
- الإستجابة للأفراد وتشجيعهم على المشاركة في أنشطة تحسين (Oakland, 2003, p. 40).

ووفقاً لصديق (2005) تعتبر مصادر قوة القادة مورد هام للمنظمة، وأداة لتنمية العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، والتأثير على عمليات ومخرجات المنظمة بما يوفر الإحساس بوجود بيئة عمل جيدة، ذلك أن المرؤوسين الذين يتأثرون بقوة قادتهم عادة ما

يتوقعوا أن رؤسائهم سوف يستخدمون مصادر قوتهم بشكل أخلاقي وبما يحقق مصالح العمل وأهدافه، وبما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الأمر الذي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة (صديق، 2005، ص. 1).

كما أشار جودة (2010) "إلى أن أولى مرتكزات جودة حياة العمل بيئة العمل الاجتماعية وبالتحديد علاقة المرؤوس مع رئيسه" (في: الأشرافي والدليمي، 2013، ص. 125).

ووفقاً لـ "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) تتميز جودة حياة العمل بفرص للتعلم، ولا سيما من الأخطاء والمسعبي الجديدة، وهذه يمكن أن تتحقق من نوع ونطاق الإشراف الممنوح للموظفين. على سبيل المثال، النصح والإرشاد من المديرين من شأنه أن يساعد الموظفين على التعامل مع التحديات اليومية وزيادة كفاءتهم في التعامل مع المهام المعقدة. وعلاوة على ذلك، فإن قدرة المديرين على اتخاذ القرارات وحل المشكل يمكن أن تحول العقبات المحتملة إلى فرص للتعلم وللاستفسار التأملي للموظفين. الاستخدام المناسب للسلطة، ولا سيما لضمان العمل وليتم توزيع الموارد بشكل منصف، يخلق توازناً بين التوقعات والنتائج للموظفين (Yeo & Li, 2011, p. 40).

كذلك أشارت نتائج دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012, p. 145) للعلاقة بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وجودة حياة العمل والميل إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران)، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (القيادة كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

كما توصلت نتائج دراسة عبد الرحمن (2013، ص. 50)، التي أجريت في العراق، إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أسلوب الرئيس في الإشراف والجودة، أي كلما زادت جودة حياة العمل من خلال أسلوب الرئيس في الإشراف أدى إلى ازدياد الجودة، وذلك بسبب إعطاء الرئيس معلومات كاملة لمرؤوسيه.

وأخيراً، أشار "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013, p. 269)، إلى أنه "لخلق جودة حياة العمل، يجب أن يكون هناك توازن بين القيادة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموظف الفرد".

3.1- علاقة التخطيط الإستراتيجي للجودة بجودة حياة العمل:

قدم "جانجا وتام" (Janega & Whittam, 2004) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، الخطط طويلة الأمد المتعلقة بحياة العاملين ليشمل، التعلم، المكافآت والمسؤولية الإجتماعية (بي: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

ووفقاً لجاد الرب (2008، أ، ص. 357) إن مفهوم جودة حياة العمل "هو أو يجب أن يكون مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

كما أشارت نتائج دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012, p. 145)، للعلاقة بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وجودة حياة العمل والميل إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران)، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (الاستراتيجية كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

4.1- علاقة إدارة الموارد البشرية بجودة حياة العمل:

وفقاً لعقيلي (2005) لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل" (QWL) الذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها (عقيلي، 2005، ص. 47).

كما قام ماهر (1999) بدراسة استهدفت التوصل إلى أساليب قياس جودة حياة العمل من خلال بحث النظم المختلفة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتوفير حياة أفضل للعاملين، وخلص الباحث إلى ضرورة توفر عدة أدوات حتى تتحقق جودة حياة العمل للعاملين تمثلت تلك الأدوات في المشاركة في اتخاذ القرارات والعوائد والأجر، وجماعات العمل، والسلوك الإشرافي، وتكامل الوظيفة، والأمان الوظيفي، والمعلومات (بي: صالح، 2013، ص. 170).

كذلك ذكر "يانغ" (Yang, 2006)، في دراسته التي أجريت في تايبان، أن المزايا المتصورة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تولد تحسين الجودة والكفاءة، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية. ومع ذلك، هناك نسبة فشل عالية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الصدد المسألة الرئيسية هي أن المؤسسات قد كرست اهتماماً قليلاً نسبياً لإدارة الموارد البشرية. وقد أكد العديد من

الأكاديميين والممارسين أن التأزر والانسجام بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في غاية الأهمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، هناك أدلة تجريبية قليلة نسبياً لدعم هذا الادعاء.

وحسب المغربي (2007، أ، ص. 470-471) "يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتساهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات".

وفي هذا السياق، يشير جاد الرب (2008، أ، ص. 356) إلى أن جودة حياة العمل "لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر على إدارة الموارد البشرية".

كما ذكر السالم (2009، ص. 350-351) أن "من أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يلي:

- 1- إيجاد بيئة عمل تنسجم 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، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
 - 4- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع".
- وحسب حسين وآخرون (2010، ص. 199)، تفيد المنظمات من تحسين جودة حياة العمل بدرجة كبيرة، حيث تساعدها في تنمية قدرات المنظمات على توظيف أشخاص أكفاء، وزيادة ولائهم ودافعيتهم، بما ينعكس على أدائهم وقدراتهم على الوفاء باحتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها التنظيمية.

كذلك يرى كل من "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) أن جودة حياة العمل تلعب دوراً حيوياً في إدارة الموارد البشرية. فجودة حياة العمل تعتبر الوعي الإبداعي للعاملين في منظمة ناجحة. ويمكن تحسين جودة حياة العمل من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات مثل التعليم والتدريب، والاتصال بين الموظفين، ومشاركة نقابة العمل، والمشاريع البحثية،

وتقدير البيئة المتغيرة. فالممارسات الجيدة في مجال الموارد البشرية ستشجع جميع العاملين على أن يصبحوا أكثر إنتاجية مع التمتع بالعمل. ولذلك، أصبحت جودة حياة العمل مسألة هامة في مجال الموارد البشرية في جميع المنظمات (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, p. 149).

وفي نفس السياق، أشار "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) إلى أن جودة 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. والأداء لا يعني فقط الناتج المادي ولكن أيضا سلوك العامل في مساعدة زملائه في حل المشاكل ذات الصلة بالوظيفة، وروح الفريق وقبول ظروف العمل غير المواتية مؤقتاً دون شكوى. ومؤكد أن جودة حياة العمل الجيدة لا تجذب فقط المواهب الشابة والجديدة ولكن أيضا تحافظ على خبرة المواهب الموجودة (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, pp. 149-150).

وفي هذا الصدد، أشار "أحمد" (Ahmad, 2013) إلى أنه لفهم أفضل لعناصر جودة حياة العمل من الموظفين ينبغي تمكين ممارسي الموارد البشرية لاتخاذ خطوات استباقية في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات ذات الصلة بالموارد البشرية، ونماذج التغيير، والسياسات، والإجراءات، والحوافز وغيرها من الاستراتيجيات لتحسين جودة حياة العمل. يتعين على مديري الموارد البشرية وضع استراتيجيات العمل التي تحدد العلاقة بين مشاركة الإدارة والموظفين، وبعد ذلك يمكن الاضطلاع بالقضايا الجماعية وتسويتها بين الاثنين. وينبغي على المديرين فهم مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه مستخدميهم كقادة، ومساعدين، وجامعي معلومات ومحفزين. وينبغي أيضا أن تستكشف جوانب أخرى من رفاهية الموظف (employee welfare) مثل استحقاقات التعويض، والصحة والسلامة، وخدمات الموظفين، وتقديم المشورة وغيرها من الموضوعات ذات الصلة لتسهيل التحسين الشامل لجودة حياة العمل.

وهذه الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية سوف تضمن الانتقال السلس للقوى العاملة المعاصرة تجاه قوة عاملة قائمة على المعرفة والمهارة، وملتزمة ومحملة. كما سيساعد دور مديري الموارد البشرية، من أجل تحسين جودة حياة العمل، الممارسين التنظيميين الآخرين، وصانعي القرار والموظفين أفراد المنظمة لأنسنة مكان العمل (humanize the workplace) لتحسين جودة حياة العمل (Ahmad, 2013, p. 79).

ووفقاً لصالح (2013، ص. 167) "أشارت بعض الدراسات إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، وتعظيم الفاعلية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإنتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين".

وحسب زناقي وأحمد (2013، ص. 257) "يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة".

وأخيراً، لقد أثبت "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013, p. 272)، في دراستهما التي أجريت في الهند، أن عوامل جودة حياة العمل ضرورية لتعزيز ثقافة عمل قوية. ويمكن أن يؤدي المناخ الجيد للموارد البشرية، وثقافة العمل إلى تنمية الشعور تجاه الشركة وأيضاً من شأنهما أن يدفعوا الموظفين للقيام بالمهمة بشكل جيد.

5.1- علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات بجودة حياة العمل:

وفقاً لدراسة قام بها "أيوديجي" (Ayodeji, 2000)، فقد تبين أنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق توفير حلول تشاركية للمشكلات (في: زناقي وأحمد، 2013، ص. 252).

كما يرى "لوثانس" (Luthans, 2005) "أن جودة حياة العمل تؤثر على فاعلية المنظمة وعمل العاملين من خلال التأكيد على المشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات" (في: عبد الرحمن، 2013، ص. 42).

ووفقاً لقاظم (2011، ص. 547) لقد ركز البعض عند دراسته لجودة حياة العمل على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية، تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات.

كما أشار "إلجان وآخرون" (Ilgan et al., 2014, p. 116)، إلى أن مفهوم جودة حياة العمل تغير خلال الثمانينات من القرن العشرين، وتم تعريفه على أنه طريقة للتفكير حول الأفراد، والعمل، والمنظمات، عناصره المميزة هي (1) المخاوف بشأن تأثير العمل على الأفراد فضلاً عن الفعالية التنظيمية، و(2) فكرة المشاركة في حل المشاكل التنظيمية واتخاذ القرارات.

6.1- علاقة التركيز على العملاء بجودة حياة العمل:

وفقاً للحمداي (2005، ص. 139) تكتسب جودة حياة العمل أهميتها من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج؛ منها، فرصة الحصول على ولاء عالٍ من قبل المستفيدين من السلع والخدمات.

كما كشفت نتائج دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2007)، التي أجريت في ماليزيا، أن فرق العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والتركيز على العملاء ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين.

وحسب المغربي (2007 ب، ص. 266) هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "الحرص الشديد على خلق عميل دائم".

كذلك يرى جاد الرب (2008 أ، ص. 360) أن الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة حياة العمل، هي:

أ- "تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.

ب- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة.

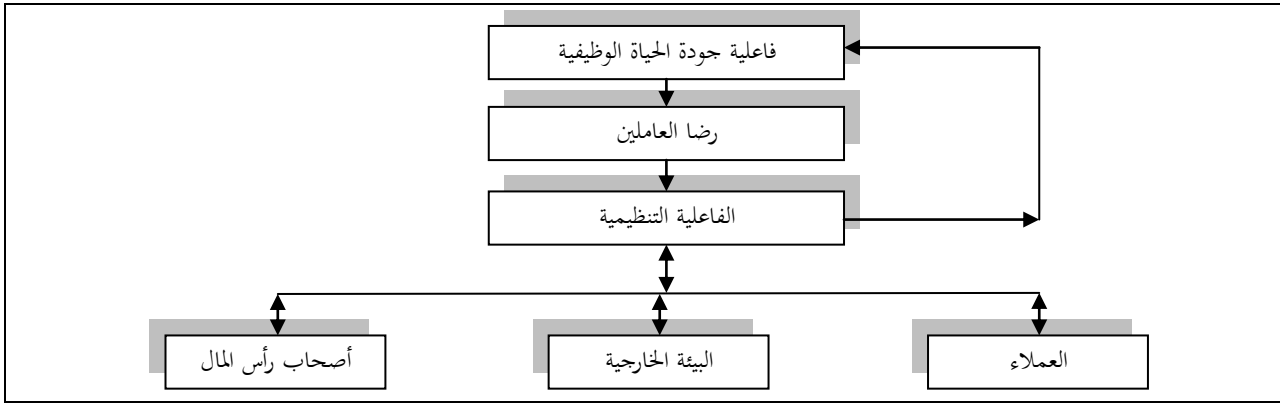
ج- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال".

وحسب حسين وآخرون (2010، ص. 198) تهتم كافة المنظمات -في دول العالم المتقدم وكثير من دول العالم النامي- بتحسين جودة حياة العمل للعديد من الأسباب؛ من أهمها "العمل على زيادة الجودة، وشدة المنافسة، والحرص على خلق عميل دائم".

ووفقاً لقاسم (2011، ص. 545) إن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة حياة العمل التي تقدمها لهم منظماتهم.

كذلك أشارت نتائج دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012, p. 145)، للعلاقة بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وجودة حياة العمل والميل إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران)، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (نتائج العملاء كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

وهكذا يمكن توضيح علاقة التركيز على العملاء بجودة حياة العمل من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم (48) يبين العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة حياة العمل والفاعلية التنظيمية حسب جاد الرب (2008، ص. 361)

وفي الاتجاه ذاته، قد خلصت نتائج دراسة "كيرياجو وبوسى" (Kiriago & Bwisa, 2013, p. 295)، لعوامل بيئة العمل التي تؤثر على جودة حياة العمل في محطات البنزين في كينيا، إلى أنه هناك سوء جودة حياة العمل في المحطات لأن معظم الموظفين يعملون تحت الضغط من إدارة المحطات والعملاء.

وأخيراً، أشار "إكسهاكولاري" (Xhakollari, 2013, p. 529)، إلى أن المنظمات ذات جودة عالية لحياة العمل سوف يكون رضا العملاء مرتفعاً لديها، الذي بدوره سيوفر النمو العالي والربحية.

7.1 - علاقة تمكين العاملين بجودة حياة العمل:

أشار المغربي (2007، ب، ص. 264) إلى أنه في ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة

العمل تلك التي تهتم بتمكين العاملين (Employee Empowerment)، والسعي لتحقيق اندماجهم في العمل (Job Involvement).

كما يعرف "أندرسون" (Anderson, 1988) "جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة، حيث يرى أنها تمثل زيادة

مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المدبرون" (في: صالح، 2013، ص. 164).

كذلك يذكر كلا من "فيلدس وثاكر" (Fields & Thacker, 1992) أن جودة حياة العمل تتمثل في الجهود التي يبذلها

ممثلو النقابات وإدارة المنظمة لدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل (في: قاسم، 2011، ص. 548).

وفي السياق نفسه، توصلت دراسة "إغبارية وآخرون" (Igbaria et al., 1994)، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية

حول "خبرات العمل، الإندماج الوظيفي وجودة حياة العمل بين موظفي نظم المعلومات"، إلى أنه كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ

القرارات، كلما كانت جودة حياة العمل أفضل، وبالتالي تحسين في جودة العلاقات الوظيفية والإنسانية على مستوى العاملين، ويؤدي ذلك إلى تفاؤل المديرين والأخصائيين بمستقبل وظيفي أفضل وعوائد أكبر (في: إبراهيم، 2013، ص. 297).

كما أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى "أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل" (في: صالح، 2013، ص. 165).

كذلك حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد المشاركة في صنع القرار (في: صديق، 2005، ص. 7).

وفي الاتجاه ذاته، ركز "سلاك وآخرون" (Slack et al., 2001) على مفهوم جودة حياة العمل كونه يتضمن مجموعة من العوامل أهمها الأمن الوظيفي، وتقديم التسهيلات في مجال العمل، فضلاً عن مشاركة العاملين في صناعة القرارات" (في: عبد الرحمن، 2013، ص. 42).

كما ركزت دراسة "ادفاردسون وكوستافسون" (Edvardsson & Qustavsson, 2003) على ضرورة توافر عناصر العمل والمشاركة في صنع القرار، وبيئة عمل مادية آمنة وعلاقات عمل واضحة لتحقيق جودة حياة العمل (في: صديق، 2005، ص. 13).

ووفقاً للحمداني (2005، ص. 139) تكتسب جودة حياة العمل أهميتها من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج؛ منها، فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حال تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها.

كما توصلت نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006, p. 791)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن تمكين العاملين له تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين.

وحسب المغربي (2004، ص. 258) هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة".

كما أشار المغربي (2007، ص. 263) إلى أن "جودة حياة العمل المرتفعة تتأتى عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بصنع مساهمة ذات معنى لفعالية المنظمة".

وفي هذا الصدد يذكر "ليدر" (Leader, 2008) أنه عند محاولة تحسين جودة حياة العمل يجب أن تكون هناك فرص تعطي مزيد من التحدي واستثمار المهارات وتنوعها مع منح فرص كافية من أجل استخدام العاملين لأفكارهم من خلال تقديم بيئة عمل أكثر إنسانية تشجعهم على تحسين مهاراتهم (في: الأشرفي والدليمي، 2013، ص. 124).

كذلك أشارت نتائج دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012, p. 145)، للعلاقة بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وجودة حياة العمل والميل إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران)، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (العاملين كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

وأشارت كلا من زناقي وأحمد (2013، ص. 250) إلى أن جودة حياة العمل هي "نسق تحاول المنشأة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها، وذلك بمشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية".

كما توصلت نتائج دراسة عبد الرحمن (2013، ص. 50)، التي أجريت في العراق، إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المشاركة في القرارات والجودة، أي كلما زادت جودة حياة العمل من خلال مشاركة العاملين في القرارات أدى ذلك إلى ازدياد الجودة.

وحسب زناقي وأحمد (2013، ص. 258) ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالسلطة.

كذلك ذكر كلا من الأشرفي والدليمي (2013، ص. 124) أنه "يشار إلى أن جودة حياة العمل هي درجة الفرصة المتاحة للعاملين لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية".

أخيراً، أشارت زناقي وأحمد (2013، ص. 264) إلى أن التمكين والاستقلالية في العمل "تزيد فرص العاملين في الشعور بجودة حياة العمل مع منحهم مزيداً من الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المتصلة بها، والذي من شأنه أن يشعر العامل بسيطرة أكبر على أدائه للمهام المكلف بها. خاصة إذا صاحب ذلك توفير المؤسسة ضمانات جيدة للأمن الوظيفي تحت العامل نحو المبادرة والمخاطرة المحسوبة وتقلل لديه الخوف على مستقبله الوظيفي إذا صادفه الفشل".

8.1 - علاقة تدريب العاملين بجودة حياة العمل:

وفقاً لـ "شناير وآخرون" (Schneier et al., 1986) هناك مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، التطوير الشخصي، من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

كما وجدت دراسة "فينكولا" (Vincola, 1999) أن جودة حياة العمل ترتبط إيجابياً بزيادة مرونة الأفراد، وزيادة قدراتهم الابتكارية، وزيادة الرغبة في التعلم واكتساب المهارات والمعارف (في: صديق، 2005، ص. 12).

كذلك قدم القريوتي (2000) مجموعة من الأنشطة لجودة حياة العمل؛ منها، التعلم وزيادة المعرفة (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

وفي نفس السياق، حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها، فرص لاستخدام وتطوير المهارات (في: صديق، 2005، ص. 7).

ووفقاً لـ "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) يرى الموظفون مسار نموهم في منظماتهم كوسيلة لتحديد جودة حياة العمل. وهذا يشمل فرص التعلم وتبادل المعارف والأفكار من خلال توسيع فرص العمل والإثراء. إن القدرة على توسيع نطاق قدرتهم على التعلم من خلال التدريب والتنمية، فضلاً عن برامج التنمية المهنية سوف تساهم في إعادة تموضع شاملة لاختصاصهم، مما يؤثر في النهاية على المنظمة. وبهذه الطريقة، يعزو الموظفون جودة حياة العمل إلى البعد الزمني حيث يرون أنفسهم يمشون عندما كموظفين أكثر قيمة (Yeo & Li, 2011, p. 42).

وفي هذا الصدد، أشارت زناطي وأحمد (2013، ص. 259) إلى أن هناك عدة مظاهر تشير إلى الجهود المبذولة لتحسين جودة الحياة في المؤسسات؛ منها: الحق في النمو المهني المستمر.

ووفقاً للحمداي (2005، ص. 139) تكتسب جودة حياة العمل أهميتها من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج؛ منها "فرصة الحصول والاحتفاظ بنوعيات كفوءة مهارياً ومعرفياً من الموارد البشرية".

كذلك توصلت نتائج دراسة بدوي (2013، ص. 569)، التي أجريت في مصر، إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة على جودة حياة العمل.

وحسب زناطي وأحمد (2013، ص. 258) ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعرفة.

كما يذكر جودة (2010) "أن عملية التطوير والتدريب تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين" (في: الأشرنفي والدليمي، 2013، ص. 123).

ووفقاً لزناتي وأحمد (2013، ص. 262) تعتمد المنظمات على العديد من المداخل في سعيها لتحسين جودة حياة عمل موظفيها، ومنها توسيع فرص العاملين في الحصول على الاعتراف والتقدير من خلال توفير أنشطة تنمي المهارات القيادية. وأخيراً، أوصت دراسة بدوى (2013، ص. 570)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، إدارة التدريب بالمنظمة، بإعداد البرامج التدريبية اللازمة للعاملين في قسم خدمة العملاء لزيادة قدراتهم ومهاراتهم على المنافسة، من خلال دعم الإدارة للعاملين لفكرة التدريب وإقناعهم الكامل بضرورة إعداد الدورات التدريبية لإتاحة المعلومات الكافية وزيادة المعرفة لدى عاملين قسم خدمة العملاء.

9.1 - علاقة فرق العمل بجودة حياة العمل:

"مما لا شك فيه أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمل الجماعي، وتقوم على إبراز قدرات ومهارات العاملين، وإزكاء فعاليات التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وغيرها من العلاقات الاجتماعية، والتي بالتأكيد سوف تزيد من درجة فاعلية عاملها ورضاهم عن أعمالهم" (صالح، 2013، ص. 161).

قدم "شناير وآخرون" (Schneier et al., 1986) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، بناء الفرق المشترك، من خلال تشكيل حلقات الجودة (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

كما أشار "بيتش" (Beach, 1999) إلى مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً (في: صديق، 2005، ص. 7).

كذلك قام كل من "كونراد ومانجل" (Konrad & Mangel, 2000)، بتقسيم برامج جودة حياة العمل إلى: المشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير الوظيفي، والمكافآت، والإدارة الذاتية لفرق العمل، وجودة القوى العاملة، وتنوع المهارات في القوى العاملة، والاستقلالية في العمل (في: صالح، 2013، ص. 174).

وفي هذا الصدد، توصلت نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006, p. 791)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن فرق العمل لها تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين.

كما أشار المغربي (2007 ب، ص. 262) أنه "من ناحية الممارسة والتطبيق فإن أفضل التطبيقات لجهود جودة حياة العمل يمكن أن توجد في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية، وخاصة داخل المنظمات التي تتميز بوجود فرق العمل ذاتية الإدارة".

كذلك كشفت نتائج دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2007)، التي أجريت في ماليزيا، أن فرق العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والتركيز على العملاء ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين. كما أنها وجدت أنه عندما كان ينظر لفرق العمل باعتبارها كممارسة إدارة الجودة الشاملة سائدة، كانت التحسينات في مستويات الرضا الوظيفي كبيرة.

ووفقاً لـ "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) يرى معظم الموظفين فرق العمل باعتبارها محددًا رئيسياً في تشكيل جودة حياتهم العملية. إنهم يسعون إلى مواصلة الاستفسار التعاوني من خلال توسيع آرائهم السائدة، والذي بدوره يساعدهم على أن يصبحوا ممارسين للتأمل. يتم تحديد الجودة إلى حد كبير بفرصة الاستفادة من نقاط قوة بعضها البعض لإنتاج مخرجات أكبر التي تلي المتطلبات التنظيمية. وتشجع فرق العمل أيضا التوقعات المشتركة، وكفاءة العضو المكتملة، ونظام ترابط المهمة. يقدم التعاون للموظفين التنشئة الاجتماعية، ومهارات الاتصال والتفاوض، ويقدم لهم تجربة عمل مثيرة (Yeo & Li, 2011, p. 41).

كذلك توصلت نتائج دراسة بدوى (2013، ص. 569)، التي أجريت في مصر، إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين على العمل المنتج في فريق العمل على جودة حياة العمل.

ووفقاً لزناتي وأحمد (2013، ص. 265) "يعتبر العمل الجماعي من العناصر الجوهرية لتفعيل جودة حياة العمل؛ حيث يستند العمل الجماعي كفريق إلى طبيعة العلاقات التبادلية بين المدير كقائد والعاملين كأعضاء فريق من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى سعياً نحو تحقيق أهداف محددة".

10.1 - علاقة نظم تقييم الأداء بجودة حياة العمل:

وجدت دراسة "سوزان" (Suzanne, 2005) أن جودة حياة العمل تتأثر جوهرياً بكل من تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين ووجود معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء (في: صديق، 2005، ص. 13-14).

كما أوصت دراسة بدوى (2013، ص. 571)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، إدارة الموارد البشرية، بوضع نظام موضوعي وعادل والمكافآت، عن طريق ربط نظام المكافآت التي يحصل عليها العاملين بمقدار بذل العناية المهنية الواجبة لأداء الأعمال المسنودة إليهم بفاعلية.

11.1 - علاقة تعويض العاملين بجودة حياة العمل:

أشار "جاكسون وكومار" (Jackson & Kumar, 1998) إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، الأجور والمكافآت (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

وحسب "بيتش" (Beach, 1999) هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها أجور ومكافآت عادلة (في: صديق، 2005، ص. 7).

ووفقاً لدراسة قام بها "أيوديبي" (Ayodeji, 2000)، فقد تبين أنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق توفير مكافآت محفزة (في: زنائي وأحمد، 2013، ص. 252).

وفي السياق نفسه، أشارت زنائي وأحمد (2013، ص. 250) إلى أن جودة حياة العمل هي "إشباع الحاجات الرئيسية للفرد العامل من خلال ما يتوفر بموقع العمل من موارد وأنشطة ونتائج ناجمة عن أداء هذا العمل". كما قدم القريوتي (2000) مجموعة من الأنشطة لجودة حياة العمل؛ منها، نظام المكافآت العادل (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

وفي هذا الصدد، حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد الأمن الاقتصادي والمعيشي المناسب (في: صديق، 2005، ص. 7).

كذلك ذكرت زنائي وأحمد (2013، ص. 250) أن "مفهوم جودة حياة العمل يتعامل مع قضية كيفية مكافأة أو إشباع الوقت المنفق في موقع العمل".

وحسب الحمداني (2005، ص. 140) "إذا كانت الأجور بمستوى يضمن للفرد حياة لائقة، فهذا يساهم في جعل حياة الفرد مثرية، أما العكس فهذا سيجعل من حياة العمل غير مثرية".

كما توصلت نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006, p. 791)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن تعويض العاملين له تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين.

ووفقاً لزنائي وأحمد (2013، ص. 258) ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمكافآت التي تنمي الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل.

وحسب كلا من العنزي والفضل (2007) يتضح أن بُعد كفاية الراتب وعدالته، يعد من أكثر الأبعاد وأهمها تأثيراً في جودة حياة العاملين وذلك:

1- أنه يمثل المدى الذي فيه يمكن إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، والذي على أساسه يدرك بأن التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة.

2- إن نظام الأجور والرواتب العادل يجعل العاملين يدركوا أن المنظمة هي المكان الأنسب للعمل، والوظيفة هي المصدر الاقتصادي لديهم، والتي يتمكنوا من خلالها بتغطية كل كلف معيشتهم (العنزي والفضل، 2007، ص. 78).
ووفقاً للمغربي (2007 ب، ص. 263-264) "غالباً ما ينظر إلى جودة حياة العمل على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم بشكل جمعي على الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو".

كما أشارت كلا من زناقي وأحمد (2013، ص. 259) إلى أن هناك عدة مظاهر تشير إلى الجهود المبذولة لتحسين جودة الحياة في المؤسسات، ومنها الأجر المناسب والعادل والذي يتناسب مع الجهود الذي يبذله الفرد وخبرته.
وفي دراسة أجريت في مصر، قامت حسين وآخرون (2010، ص. 212) بقياس خمسة مكونات لجودة حياة العمل؛ منها: الجوانب المادية المتصلة بالعمل وتتضمن نظم الأجور والمكافآت والحوافز. وبينت نتائج هذه الدراسة أن النساء العاملات في المؤسسات التعليمية يعانين من تدني مؤشرات جودة حياة العمل (حسين وآخرون، 2010، ص. 197).

ووفقاً لقاسم (2011، ص. 547) يقصد بجودة حياة العمل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل بما مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث من أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط لدى عاملها وكذلك الاهتمام بتحفيز العاملين على العمل بكل طاقاتهم.

وفي الإطار ذاته، أشارت زناقي وأحمد (2013، ص. 262) إلى أن المنظمات تعتمد على العديد من المداخل في سعيها لتحسين جودة حياة عمل موظفيها، ومنها الاعتراف بتميز العاملين الذين يقومون بأكثر من واجباتهم الوظيفية، وإعطاء مكافآت تقدر طول فترة خدمة العامل.

ويرى "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) أن الموضوع الأكثر إلحاحاً لجودة حياة العمل هو المكافآت الخارجية مثل الراتب الأساسي والمرافق والمزايا الإضافية مثل شروط الرعاية الصحية، والإجازة السنوية. كل هذه يمكن أن تساعد على تشكيل دوافع

الموظفين والرفاهية (wellbeing) في العمل. الأهم من ذلك، قد أدرك الموظفون بشكل متزايد الحاجة إلى الاعتراف بإنجازاتهم كوسيلة لاشتقاق التحفيز الداخلي. هذا النوع من التحفيز هو أكثر دواماً من المكافآت الخارجية كما أنه يزيد من جودة الاندماج (involvement) في العمل بما في ذلك أهمية المهمة والتوجه والهدف (Yeo & Li, 2011, p. 42).

كما حدد "سينها" (Sinha, 2012)، في دراسته التي أجريت في الهند، اثنا عشر (12) بُعداً لجودة حياة العمل من ضمنها بُعد التعويضات.

كذلك أشار "أحمد" (Ahmad, 2013) إلى أن المكافآت في جودة حياة العمل يمكن أن تلي إلى حد ما احتياجات الموظفين، على الرغم من أن كل واحد له احتياجات مختلفة، البعض قد يفضل المكافآت المالية على غير المالية، والعكس بالعكس. وأوضح "ماسلو" (Maslow, 1943) في تسلسله الهرمي للاحتياجات أن كل فرد لديه مستوى مختلف للاحتياجات لأنه في الواقع ما هو مهم لبعض الموظفين قد لا يكون مهماً للآخرين، على الرغم من أنهم يعاملون على قدم المساواة في نفس المنظمة. منهج جودة حياة العمل في نظام المكافآت يمكن أن يرضي الموظف. ويمكن استخدامه أيضاً للتقليل من الشعور بعدم الثقة بين الموظف وصاحب العمل (In : Ahmad, 2013, p. 79).

وفي الاتجاه ذاته، توصلت نتائج دراسة بدوى (2013، ص. 569)، التي أجريت في مصر، إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للراتب المناسب للعاملين كإلتزام من جانب الإدارة على جودة حياة العمل.

وحسب الأشرفي والدليمي (2013، ص. 96) "تمثل الأجور والحوافز والمخصصات مصدر لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة وتعد الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع حاجات الأفراد".

ووفقاً لزناتي وأحمد (2013، ص. 264-265) "تتأثر جودة حياة العمل بأشكال وأساليب التحفيز المقدمة للعاملين، لما لها من دور في إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، وكذلك إشعارهم بتقدير الرؤساء لما يبذلونه من جهد وما يحققونه من إنجاز في أداء المهام المطلوبة. ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، واستثارة الرغبة لديهم للعمل التعاوني بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، وترتبط أنظمة التحفيز بالنتائج التي يحرزها العاملين، ويسهم التحفيز في تفجير طاقات العاملين وقدراتهم، وعلى مدير المؤسسة كقائد تفهم حاجات العاملين ودوافعهم ورغباتهم، ومن ثم يمكنه إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب التحفيز المتنوعة. ويشكل الأجر أحد المكونات الأساسية لجودة حياة العمل، وهو يرتبط بما يعتقد المرء أنه يتلقى الأجر العادل وما يظن أنه جدير به، وكثيراً ما يقارن العاملون بين أجورهم وبين ما يحصل عليه العاملون الآخرون بنفس المؤسسة".

وأخيراً، أشار كلا من الأشرفي والدليمي (2013، ص. 96) إلى أن "الأجور تشكل القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

2- علاقة ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft TQM Practices) بحاجات الصحة والأمان:

1.2- علاقة التزام الإدارة العليا بحاجات الصحة والأمان:

أوضح "جوردون" (Gordon, 1983) أن أهمية بُعد صحية ظروف العمل "تتجسد بسلامة المناخ التنظيمي في العمل، إذ ينبغي أن تسعى المنظمة جاهدة إلى إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة لتجعل العاملين يعملون فيها بثقة ومن دون التخوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، فضلاً عن سعيها لتقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية" (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 78).

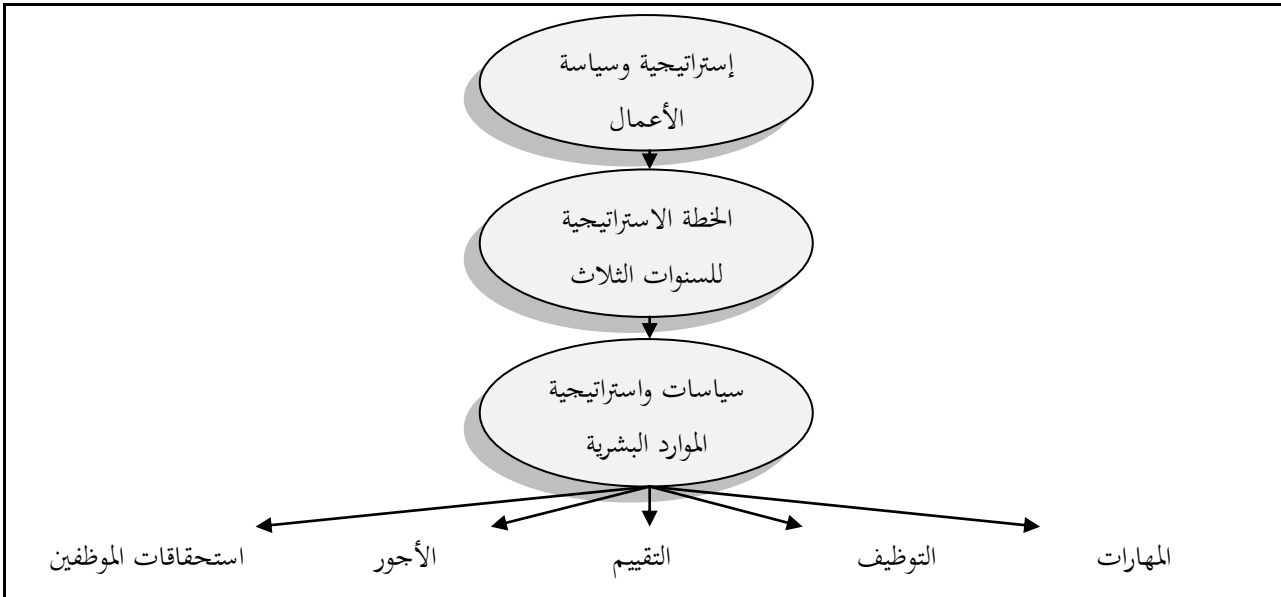
2.2- علاقة تعويض العاملين بحاجات الصحة والأمان:

وفقاً لنوري (2010، ص. 290) تعتبر خطط العلاوات والمزايا العينية من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات الأمان.

3- علاقة ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft TQM Practices) بالحاجات الاقتصادية والعائلية:

1.3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالحاجات الاقتصادية والعائلية:

يمكن توضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالحاجات الاقتصادية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (49) يبين التوافق الاستراتيجي لسياسات إدارة الموارد البشرية حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 266)

أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن العناصر الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية (مثل المهارات، والتوظيف والاختيار، والصحة والسلامة، والتقييم، واستحقاقات الموظفين، والأجور، والتدريب، الخ) يتم تحديدها أولاً، عادة من قبل مدير الموارد البشرية الذي بعد ذلك يقدم تقارير دورية إلى المجلس، ويقدم خطة الموارد البشرية، وعادة ما تمتد ثلاث سنوات، وتنسجم مع الأهداف العامة لقطاع الأعمال كجزء لا يتجزأ من استراتيجية الشركة. على سبيل المثال، إذا كان هدف العمل هو التوسيع في موقع معين، سيتم تقديم خطة الموارد البشرية للقوى العاملة الإضافية اللازمة مع لمحة عن المهارات المناسبة والدعم في مجال التدريب. وتنقيح خطة الموارد البشرية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل. ثم تنسيق مجالس الأقسام مع مدير الموارد البشرية للتأكد من أن خطة الموارد البشرية تدعم وتتماشى مع السياسة العامة (Oakland, 2003, p. 266).

وبالإضافة إلى ذلك، يعقد مدير الموارد البشرية اجتماعات منتظمة مع الموظفين الرئيسيين من علاقات الموظفين، والصحة والسلامة، والتدريب، والتوظيف، وما إلى ذلك لمراجعة ومراقبة خطة الموارد البشرية، بالاعتماد على البيانات المنشورة وقياس الأنشطة في جميع المجالات ذات الصلة بالسياسات والممارسات. يقدم مدراء الأقسام ومدير الموارد البشرية تقريراً عن التقدم المحرز بشأن كيفية سير خطة الموارد البشرية ودعم الأعمال إلى لجنة الجودة أو المجلس (Oakland, 2003, p. 266).

2.3- علاقة فرق العمل بالحاجات الاقتصادية والعائلية:

وجدت دراسة "كورديرو وآخرون" (Cordero *et al.*, 2005) أن العمل ضمن فرق العمل ينتج عنه توافر الإحساس بجودة حياة العمل، الأمر الذي ينتج عنه توفير فرص للنمو والتقدم والشعور بالأمان الوظيفي، والرضا عن العمل (في: صديق، 2005، ص. 13).

4- علاقة ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft TQM Practices) بالحاجات الاجتماعية:

1.4- علاقة القيادة بالحاجات الاجتماعية:

وفقاً لزناتي وأحمد (2013، ص. 266) "يتمثل دور المدير كقائد في دفع العاملين وتشجيعهم على العمل كفريق، والذي يستند في جوهره على بناء الفريق، والذي يتمثل في الجهد المبذول في دراسة كيفية عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، والسعي نحو تهيئة المناخ المناسب الذي يوجه طاقات العاملين تجاه حل المشكلات، ويعظم استخدام موارد العاملين وإمكاناتهم لهذه العملية". كما أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 40) إلى أن القيادة تقوم بتحفيز وتشجيع التواصل والتعاون.

2.4- علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات بالحاجات الاجتماعية:

حسب العنزى والفضل (2007، ص. 79) "يشمل التكامل الاجتماعي في المنظمة، على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع معاً".

3.4- علاقة تدريب العاملين بالحاجات الاجتماعية:

أشار الدليمي (2013، ص. 101) إلى أنه من مجالات التدريب "بناء العلاقات وإدارة الاجتماعات".

4.4- علاقة فرق العمل بالحاجات الاجتماعية:

أشار هلال (1996) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (في: آل ثاني، 2008، ص. 44-45).

كما ذكر الأشرىفي والدليمي (2013، ص. 122-123) "أن العديد من المنظمات في مختلف دول العالم سعت في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة عمل تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر".

ووفقاً لنوري (2010، ص. 290) تعتبر فرق العمل من بين الوسائل التحفيزية لإشباع الحاجات الاجتماعية. "لذلك فإن رؤية فريق العمل أفضل طريق للعمل التنظيمي" (الأشرىفي والدليمي، 2013، ص. 95).

كما توصلت نتائج دراسة عبد الرحمن (2013، ص. 50)، التي أجريت في العراق، إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جماعة العمل والجودة، أي كلما زادت جماعات العمل أدى إلى ازدياد الاهتمام بالجودة بسبب امتلاك فرق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة.

وحسب الأشرىفي والدليمي (2013، ص. 95) "ينطوي هذا البعد على إيجاد روح الفريق بين أفراد الجماعة، وذلك من خلال توافر عناصر عدة، من بينها الشعور بالميل نحو العمل مع أفراد الجماعة الآخرين والارتياح لصحتهم والاندماج الاجتماعي معهم، واهتمام الفرد بالأعمال التي يقوم بها مع أفراد الجماعة وبمحتاجتهم إلى بعضهم البعض والحاجة إلى تنسيق جهودهم للوصول إلى هدف مشترك".

5- علاقة ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft TQM Practices) بحاجات تقدير الذات:

1.5- علاقة التزام الإدارة العليا بحاجات تقدير الذات:

وفقاً للحمداي (2005) يمكن أن يعمل الفرد في منظمة يتباهى بالانتماء إليها، كما يمكن أن يخجل من ذلك لأنها تملك سمعة سيئة، فالمنظمة المثيرة هي منظمة يشعر العاملون فيها بالفخر والاعتزاز والتباهي بالانتماء إليها، وتحقق هذه المكانة والسمعة يعود إلى إدارتها التي تحرص على الالتزام بالقوانين والقيام بنشاطات تخدم المجتمع ولا تضر به.

هذا يعني أن للإدارة دوراً كبيراً في التأثير على تحسين جودة حياة العمل، وذلك من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للإنسان، وتوفر له جودة حياة عمل مثيرة تنعكس في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار (الحمداي، 2005، ص. 141).

2.5- علاقة القيادة بحاجات تقدير الذات:

قامت حسين وآخرون (2010، ص. 212-213)، في الدراسة التي أجريت في مصر، بقياس خمسة مكونات لجودة حياة العمل؛ منها: أسلوب القيادة الذي يتبعه الرئيس المباشر بما يتضمنه من جوانب الاحترام والتقدير والمراعاة والالتزام الأخلاقي.

3.5- علاقة تمكين العاملين بحاجات تقدير الذات:

وجدت دراسة "رايلي" (Riley, 2003) أن جودة حياة العمل هي نتاج لتوافر ظروف عمل مادية مناسبة، وتوافر متطلبات العمل والاستقلالية في العمل مما يترتب عليه إحساس العاملين بالتقدير الذاتي وزيادة الكفاءة الذاتية وتحسين علاقات العمل (في: صديق، 2005، ص. 13).

وحسب نوري (2010، ص. 290) تعتبر الاستقلالية والمسؤولية من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات احترام وتقدير الذات.

6- علاقة ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft TQM Practices) بحاجات تحقيق الذات:

1.6- علاقة القيادة بحاجات تحقيق الذات:

وفقاً لـ "جونز" (Jones, 2003) تعكس جودة حياة العمل اهتمام قيادات المنظمة بمشاعر العاملين ومتطلباتهم وتحقيق رضاهم (في: صديق، 2005، ص. 15).

كما أشار نوري (2010، ص. 290) إلى أن المواقع القيادية تعتبر من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات تحقيق الذات.

2.6- علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات بحاجات تحقيق الذات:

حسب الحمداني (2005، ص. 140-141) حتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية الأفراد تحتاج إلى جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تمارس التأثير على الأفراد، ولكي تكون جودة حياة العمل مثرية يجب أن يكون التماسك موجها لدعم الفرد، وتمكينه في اطلاق قدراته وليس خنقها كما تفعل بعض الجماعات المتناسكة. وعليه كلما ساعدت الإدارة في قيام جماعات عمل رسمية وغير رسمية، متماسكة وأيضا داعمة للفرد أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء.

3.6- علاقة تمكين العاملين بحاجات تحقيق الذات:

وفقاً لنوري (2010، ص. 290) تعتبر الصلاحيات والاستقلالية من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات تحقيق الذات.

7- علاقة ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft TQM Practices) بالحاجات المعرفية:

أشار "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011)، في دراستهما لتأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في إدارة المعرفة: بماليزيا، إلى أن إدارة المعرفة في الشركات عامل مهم وضروري من أجل البقاء التنظيمي في بيئة اليوم الغير المستقرة. المنظمات بحاجة إلى اتباع مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر المعرفة كمصدر محتمل لميزة تنافسية. تتناول هذه الدراسة تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في عمليات إدارة المعرفة. وأظهرت النتائج أن عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) تساهم أكثر في عمليات إدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن هذه الشركات المرتبطة بالحكومة بحاجة إلى التركيز أكثر على تنمية رأس المال البشري (human capital development)، حيث أن هذا العامل مهم لتوليد وتحديث المعرفة التنظيمية والحصول على ميزة تنافسية (Daud & Yusoff, 2011, p. 17).

1.7- علاقة التزام الإدارة العليا بالحاجات المعرفية:

اقترح "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) أن التزام الإدارة العليا يساهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

وبالإضافة إلى ذلك، اقترح "روزيفيسوس" (Ruzevicius, 2006) أن أي إجراءات عمل تتخذها الإدارة العليا يجب أن تكون منحاذاة لدعم إدارة المعرفة من أجل الحصول على فوائد ومزايا في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة. (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

وحسب جاد الرب (2008، أ، ص. 357) يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لاتجاه جودة حياة العمل، مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسئولياتهم تجاه منظماتهم، من مقومات نجاح مفهوم جودة حياة العمل.

2.7- علاقة القيادة بالحاجات المعرفية:

ذكر "شين وآخرون" (Chin et al., 2002, p. 708) أن "القيادة المرتبطة بتوجيهات ورؤية واضحة يمكن أن تعزز تبادل المعرفة وتوليد الالتزام".

كما أشار آل ثاني (2008، ص. 168) إلى أنه من بين عناصر نموذج القيادة الناجحة قي عملية إدارة الجودة الشاملة "تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالموارد اللازمة وتدريبهم التدريبي الضروري لكي يستطيعوا أن يؤديوا الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب".

3.7- علاقة التركيز على العملاء بالحاجات المعرفية:

أشار "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) إلى أن اندماج العملاء يساهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

كما ذكر المغربي (2007، ب، ص. 259) أنه "طالما أن تنمية وتطوير الموارد البشرية والاهتمام بدراسة سلوك العاملين تؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضاء العميل".

4.7- علاقة تمكين العاملين بالحاجات المعرفية:

وفقاً لـ "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) يساهم تمكين الموظفين إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

5.7- علاقة تدريب العاملين بالحاجات المعرفية:

حسب آل ياسين (2004) "إن المنظمة يمكن أن تسهم في تنمية واستغلال كل مهارات وقدرات عاملها عن طريق تصميم برامج خاصة بالتدريب، تسعى من خلالها إلى تنمية وتوسيع المهارات والمعارف الحالية لدى العاملين من أجل مواكبة جميع متطلبات العمل، إذ تعد برامج التدريب جزء من عملية التطوير الشاملة للعاملين في المنظمة، لزيادة القدرات الأدائية لوظائفهم وأعمالهم، ورفع مستويات الإنتاجية فيها" (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 79).

كما ذكر "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) أن تدريب الموظفين يسهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

وبالإضافة إلى ذلك، اقترح "روزيفيسوس" (Ruzevicius, 2006) أن تقاسم المعرفة ينبغي أن يصبح أحد القيم الأساسية داخل المنظمة ويتعين على المديرين اعتبار تدريب الموظفين ونقل المعرفة إلى الآخرين كأحد أهم أولويات المنظمة (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

6.7- علاقة فرق العمل بالحاجات المعرفية:

أوصت دراسة إبراهيم (2013، ص. 316)، التي أجريت في مصر، بأن تقوم الإدارة العليا بإبداء الدعم والتأييد لفرق العمل داخل المنظمة ببناء استراتيجية تدريبية متميزة وآلية واضحة تعمل على بناء وتنمية مهارات العاملين فيها موجهة نحو العمل الجماعي وفرق العمل ذاتية الإدارة؛ كما أوصت بعقد ندوات وحلقات عمل وبرامج تهيئة للتعريف بفرق العمل ذاتية الإدارة وأهدافها لضمان وصول هذا المفهوم إلى الأفراد وإظهار دوره في تأهيلهم وزيادة حصيلتهم من المهارات والمعارف لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

8- علاقة ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft TQM Practices) بالحاجات الجمالية والإبداع:

وفقاً ل"تسنگ وآخرون" (Zeng et al., 2015)، تتيح إدارة الجودة المعنوية (Soft) الاتصال المفتوحة وتدعم اقتراح الفكرة الخلاقة، وهو أمر ضروري للإبداع. ويمكن القول أن إدارة الجودة المعنوية (Soft) يمكن أن تخلق مناخاً مواتياً وخصباً أو منبراً لتطوير الإبداع. وتؤكد الأدلة التجريبية المقدمة من "براجوجو وسوهال" (Prajogo & Sohal, 2003) هذا الأثر إيجابي. حيث يستنتج أن القيادة وإدارة الموارد البشرية ترتبطان بالإبداع أكبر من ابتكار المنتجات. "فلين" (Flynn, 1994) يسلط الضوء على أهمية إدارة الجودة المعنوية (Soft) التي يمكن أن تساعد في تأسيس فرق العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية من الموظفين، وتعزيز بيئة الاتصالات في تحقيق ابتكار سريع للمنتجات (In : Zeng et al., 2015, p. 220).

1.8 - علاقة التزام الإدارة العليا بالحاجات الجمالية والإبداع:

أوصت دراسة بدوى (2013، ص. 571)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، كلا من الإدارة العليا والإدارة الوسطى (مديري الإدارات)، بتشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين وخلق المناخ التنظيمي المناسب لتحقيقه، عن طريق:

- إتاحة الفرصة للتبادل المعرفي وحضور الدورات التدريبية التي تغطي الخبرات الفنية والتكنولوجية اللازمة.
- إتاحة الفرصة للعاملين على إبداء آرائهم الجديدة وأخذها في الاعتبار وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ قرارات العمل.

2.8 - علاقة القيادة بالحاجات الجمالية والإبداع:

أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 40) إلى أن القيادة تقوم بضمان الإبداع والابتكار وتطوير أنشطة التعلم وتنفيذها.

3.8 - علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات بالحاجات الجمالية والإبداع:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على إيجاد بيئة تدعم الابتكار والإبداع والمخاطرة في تلبية متطلبات العملاء، باستخدام حل المشكلة التشاركي الذي يشمل على المديرين والموظفين، والعملاء (Ehigie & McAndrew, 2005, p. 926).

4.8 - علاقة إدارة جودة الموردين بالحاجات الجمالية والإبداع:

حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 93) يساهم الموردون في مفاهيم الابتكار والإبداع والتصميم.

5.8 - علاقة التدريب بالحاجات الجمالية والإبداع:

أشار الدليمي (2013، ص. 101) إلى أنه من مجالات التدريب "الإبداع وإدارة التغيير".

ثالثاً: علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بجودة حياة العمل:

1 - علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بجودة حياة العمل:

وفقاً لجاد الرب (2008، ص. 357) تشمل مكونات وعناصر جودة حياة العمل للعاملين جميع الجوانب المادية (Hard) والمعنوية (Soft).

كما خلص "الويس وآخرون" (Lewis et al., 2006)، إلى أن العوامل المادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة هي موجهة للنظام (system-oriented) وهي أسهل لقياسها كمياً. أنها تتعامل عموماً مع المقارنة المرجعية (benchmarking)، والمرونة

(flexibility)، وأنظمة الجودة، وضمان الجودة، والانتاج الآني (just-in-time)، وصفر عيوب (zero defect)، والتحسين المستمر والابتكار، والمعلومات وقياس الأداء، وإدارة العمليات، والتخطيط الاستراتيجي، ومراقبة العملية وتصميم المنتج/ الخدمة (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 18).

وفي الدراسة الحالية، تم اعتماد خمس (05) ممارسات مادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة؛ هي: المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

1.1 - علاقة المعلومات والتحليل بجودة حياة العمل:

توصلت دراسة "هافلوفيك" (Havlovic, 1991)، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول "جودة حياة العمل ومخرجات الموارد البشرية"، إلى أن برامج جودة حياة العمل المعتمدة على المشاركة تؤدي إلى تخفيض محدود في معدلات الغياب وحوادث العمل، بينما يؤدي إلى تخفيض كبير في معدلات الشكاوى ودوران العمل، كما تزداد هذه النتائج إيجابية كلما أتاحت المنظمة معلومات وبيانات أكبر وأفضل للمجموعات المشاركة في برامج جودة حياة العمل (في: إبراهيم، 2013، ص. 295). كما حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد ثقافة الصدق في شأن المعلومات (في: صديق، 2005، ص. 7).

كذلك قدم "تريست" (Trist, 2004) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، التغيير في تدفق المعلومات (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74). ووفقاً لقااسم (2011، ص. 545) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. وحسب زنائي وأحمد (2013، ص. 258) "ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات".

2.1 - علاقة إدارة العمليات بجودة حياة العمل:

وفقاً ل"تريست" (Trist, 2004) هناك مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، تحسين العمليات (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

كما أشارت نتائج دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri *et al.*, 2012, p. 145)، للعلاقة بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وجودة حياة العمل والميل إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران)، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (العمليات كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

ووفقاً لـ "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999, p. 305) برنامج تحسين النوعية الجيدة يجب أن يأخذ في الاعتبار ليس فقط جودة المنتجات والعمليات (processes)، ولكن أيضاً جودة بيئة العمل والنتائج البشرية، مثل الرضا الوظيفي، والضغط، والصحة.

3.1 - علاقة تصميم المنتج/ الخدمة بجودة حياة العمل:

قدم "شناير وآخرون" (Schneier *et al.*, 1986) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها: إعادة تصميم العمل، من خلال إثراء الوظيفة؛ والتصميم المشترك، كما في عضوية الرئيس حول مجلس المديرين (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

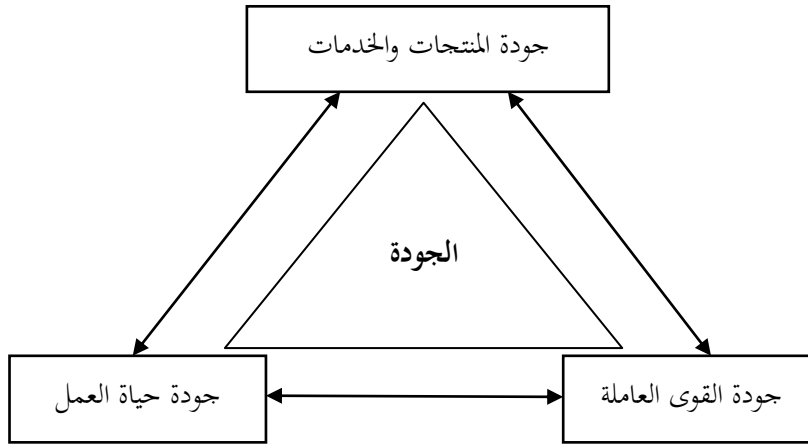
كما أشار "شولر" (Schuler, 1995) إلى أن جودة حياة العمل تعني المقدرة على جعل العاملين يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 69).

كذلك أشار "بيتش" (Beach, 1999) إلى مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها إعادة تصميم الوظائف وإثرائها (في: صديق، 2005، ص. 7).

ووفقاً لـ "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999) جهود تحسين الجودة لديها على الأقل ثلاثة جوانب منفصلة، ولكنها مترابطة:

- جودة المنتجات والخدمات المنتجة،
- جودة القوى العاملة،
- جودة حياة العمل (Carayon *et al.*, 1999, p. 306).

كما أشارت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)، أنه لا يمكن إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة ما لم تكن هناك قوة عاملة عالية الجودة تعمل مع عملية إنتاج عالية الجودة؛ ويمكن صيانة قوة عاملة عالية الجودة فقط عندما يكون هناك جودة عالية من حياة العمل (أنظر الشكل 50). وقد أظهرت بعض الدراسات البحثية التجريبية الروابط بين هذه العناصر الثلاثة. كل عنصر يكمل الآخر وكل منهم ضروري للآخر. وفي هذا الإطار، السعي لتحقيق الجودة يعتمد على استخدام كل من هذه الجوانب لتعزيز وتدعيم الآخرين (Carayon et al., 1999, p. 306).



شكل رقم (50) يبين ثلاثة جوانب مترابطة من الجودة حسب "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999, p. 306)

ووفقاً لـ "لاو" (Lau, 2000)، يميل الموظفون الراضون إلى توفير قدر أكبر من الإنتاجية، والذي يعزز بدوره جودة الخدمات

المقدمة (In : Viljoeni et al., 2014, p. 29).

وعلاوة على ذلك، جودة تقديم الخدمات والإنتاجية لهما علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي العام. بالتالي يرتبط الرضا الوظيفي لذوي الخبرة من الموظفين ارتباطاً وثيقاً بجودة حياة العمل. وهذه الأخيرة (التي تتكون من مختلف مجالات العمل والحياة) هي العملية التي من خلالها تستجيب المنظمات لاحتياجات الموظفين مع وضع الآليات التي تسمح لهم بالمشاركة الكاملة في عملية اتخاذ القرارات التي تشكل حياتهم في العمل. فجودة حياة العمل تُمكن للموظفين تصميم مستوى خاص بهم من الرضا الوظيفي العام، والذي بدوره سوف يساهم في تحسين تقديم الخدمات المتصورة والإنتاجية (Viljoeni et al., 2014, p. 30).

وفي هذا الصدد، أشار "أوكلاندا" (Oakland, 2003) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على إدارة الأفراد ورضاهم على

النحو التالي:

- يتم تشجيع الأفراد للحصول على نظرة شمولية للتصميم داخل المنظمة.

- هناك التزام لتصميم الفرق ودوافعها، ولا سيما في فرق العمل متعددة الوظائف (مثل فرق نشر وظيفة الجودة).
 - تم تصميم البرنامج التدريبي، مع احترام التصميم، من حيث تدريب مهارات الأفراد (مثل العلاقات الشخصية، وإدارة فرق العمل) والتدريب التقني (مثل الموارد، والبرمجيات).
 - يساعد التدريب دمج أنشطة التصميم في الأعمال.
 - آثار التدريب على التصميم (مثل صقل الإبداع والحفاظ على الأفراد مع مفاهيم التصميم والنشاط).
 - تسخير الرضا الوظيفي لتعزيز التصميم الجيد.
 - يتم تغذية نتائج الدراسات الإستقصائية للموظف مرة أخرى في عملية التصميم (Oakland, 2003, p. 93).
- وفي السياق نفسه، قدم "تريست" (Trist, 2004) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها:
- إعادة تصميم الوظائف.
 - تقديم الخدمات المساندة (في: العنزي والفضل، 2007، ص. 74).

وحسب المغربي (2004، ص. 258) هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد".

كذلك يشير "فرانش وآخرون" (Franche et al., 2005) إلى أن أهمية تطبيق مفهوم جودة حياة العمل "يمكن أن ينظر إليها من منظور مجتمعي حيث يرى أنها تؤدي إلى خفض تكاليف المنظمات وزيادة جودة المنتجات وبالتالي زيادة رفاة المجتمع بشكل عام" (في: برسي وآخرون، 2010، ص. 250).

كما يرى "سكوتي" (Scotti, 2009) أنه في مجال الخدمات يمثل العنصر البشري محور تكوين الميزة التنافسية حيث يمثل إدراك العاملين لجودة حياة العمل وسيادة التوجه بحاجات العملاء في المنظمة ركيزة أساسية لإدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق رضا العملاء (في: برسي وآخرون، 2010، ص. 255).

4.1- علاقة استخدام التكنولوجيا بجودة حياة العمل:

توصلت دراسة "جونسون ولانك" (Jonsson & Lank, 1985) إلى أن ارتكاز التطوير التنظيمي في شركة فولفو (Volvo) خلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين على ركيزتين أساسيتين هما: زيادة الكفاءة، وتحسين جودة حياة العمل، ويجب أن يتفق نظام الإدارة العليا في المنظمة مع الأهداف الخاصة ببرامج جودة حياة العمل، وأنه كلما زادت التكنولوجيا تعقيداً كلما

زاد الاهتمام بالأفراد في المنظمة، وأن برامج جودة حياة العمل لها بعدين أساسيين في شركة فولفو (Volvo)، هما البعد الاجتماعي والبعد التكنولوجي، ولا يجب أن يكون هناك تعارض بينهما (في: إبراهيم، 2013، ص. 294).

وحسب "أيودي جي" (Ayodeji, 2000)، إن مستوى التكنولوجيا عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل (في: زناقي وأحمد، 2013، ص. 252).

5.1 - علاقة التحسين المستمر بجودة حياة العمل:

يرى "أندرسون" (Anderson, 1988) أن جودة حياة العمل "تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي" (في: صالح، 2013، ص. 164).

ويتفق بعض الباحثين أيضاً "شيرمان وآخرون" (Sherman et al., 1996) على أن جودة حياة العمل "تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيف القلق والضغط لدى العاملين" (في: قاسم، 2011، ص. 547؛ المغربي، 2004، ص. 257).

ووفقاً لدراسة قام بها "أيودي جي" (Ayodeji, 2000)، فقد تبين أنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق تحسين بيئة العمل (في: زناقي وأحمد، 2013، ص. 252).

وفي نفس السياق، قدم "تريست" (Trist, 2004) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، تحسين الإنتاجية (في: العنزري والفضل، 2007، ص. 74).

كما أوصت دراسة عبد الرحمن (2013، ص. 54)، التي أجريت في العراق، بضرورة تركيز المنظمة على البرامج التي من شأنها تحسين جودة حياة العمل مثل برامج الرفاه الاجتماعي، برامج السلامة المهنية، والتركيز على تمكين العاملين، فضلاً عن استخدام أسلوب كايزن للتحسين المستمر.

كذلك أشارت زناقي وأحمد (2013، ص. 250) إلى أن جودة حياة العمل هي "مصطلح يستخدم لوصف الجهود المبذولة على نطاق واسع لتحسين بيئة العمل، وإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين فهو يشير إلى التغييرات الحقيقية في إعدادات العمل والتي منها على سبيل المثال: التغييرات في تصميم العمل، والتي تهدف إلى زيادة تضمين العاملين في اتخاذ القرارات".

2- علاقة ممارسات إدارة الجودة المادية (Hard TQM Practices) بحاجات الصحة والأمان:

1.2- علاقة التحسين المستمر بحاجات الصحة والأمان:

أوصت دراسة "كيرياجو وبوسى" (Kiriago & Bwisa, 2013, p. 295)، لعوامل بيئة العمل التي تؤثر على جودة حياة العمل في محطات البنزين في كينيا، إلى أنه هناك حاجة لتحسين بيئة العمل في المحطات من خلال ضمان عمل الموظفين في ظل ظروف آمنة وصحية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير سياسات السلامة والصحة المهنية عالية ذات طابع تخصصي التي تضمن سلامة جميع الموظفين في مكان العمل.

3- علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بحاجات تقدير الذات:

1.3- علاقة تصميم المنتج/ الخدمة بحاجات تقدير الذات:

أشار "أوكلاندا" (Oakland, 2003, p. 92) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على حاجات تقدير الذات من خلال "الإصغاء" الذي تم تصميمه في المنظمة.

4- علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بحاجات تحقيق الذات:

1.4- علاقة تصميم المنتج/ الخدمة بحاجات تحقيق الذات:

حسب حسين وآخرون (2010، ص. 198) تهتم كافة المنظمات -في دول العالم المتقدم وكثير من دول العامل النامي- بتحسين جودة حياة العمل للعديد من الأسباب؛ من أهمها أن "التصميم التقليدي للوظائف لم يعد كافياً لإشباع حاجات الفرد، خاصة في ظل ازدياد طموحات الأفراد ورغبتهم في إشباع حاجات تقدير وتحقيق الذات من خلال العمل، وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة".

5- علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بالحاجات المعرفية:

1.5- علاقة إدارة العمليات بالحاجات المعرفية:

أشار "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) إلى أن إدارة العمليات تسهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

2.5- علاقة استخدام التكنولوجيا بالحاجات المعرفية:

أشار إبراهيم (2013، ص. 284) إلى أن "العنصر البشري هو أساس نجاح أو فشل أي نظام فالتكنولوجيا المتقدمة التي قد توفرها المنظمة لا تعني بالضرورة زيادة فرص النجاح، فنجاح أي منظمة بجانب ما يستند إليه من تكنولوجيا متطورة وأساليب وإجراءات عمل يتوقف على مدى استيعاب العنصر البشري لهذه التكنولوجيا".

3.5- علاقة تصميم المنتج/ الخدمة بالحاجات المعرفية:

أشار "راست وآخرون" (Rust et al., 1996) إلى "أن العنصر البشري يؤثر بشكل مباشر على إدراك العميل لجودة الخدمة، حيث أن مقدم الخدمة الذي لديه المعرفة الكافية ويتمتع بروح ودودة ويساعد الآخرين يكون أقدر على إرضاء العميل" (في: برسي وآخرون، 2010، ص. 254).

كما قام "مازولا وبيرون" (Mazzola & Perrone, 2013) بتقديم أدلة عملية على أن "تحسين جودة المنتج" يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات الاستراتيجية التي تهدف إلى اكتساب المعرفة. هذا لأن تحسين الجودة يتطلب من الشركات زيادة معرفتهم التكنولوجية وقدرتهم على فهم وحل مشاكل العملاء. هذه القدرة على المعرفة والتعلم يمكن أن تستخدم بعد ذلك لبناء القدرة على تطوير المنتجات الجديدة المتفوقة، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات الإبداع (In : Zeng et al., 2015, p. 218).

وحسب "جو وآخرون" (Ju et al., 2006)، تسهم تصميم المنتجات إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011, p. 19).

كذلك أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 93) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على الحاجات المعرفية على النحو

التالي:

- يتم التقاط التجارب السابقة والتعلم من تصميم المشاريع والموظفين.
- تتوفر موارد المعلومات لتخطيط تصميم المشاريع.

6- علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بالحاجات الجمالية

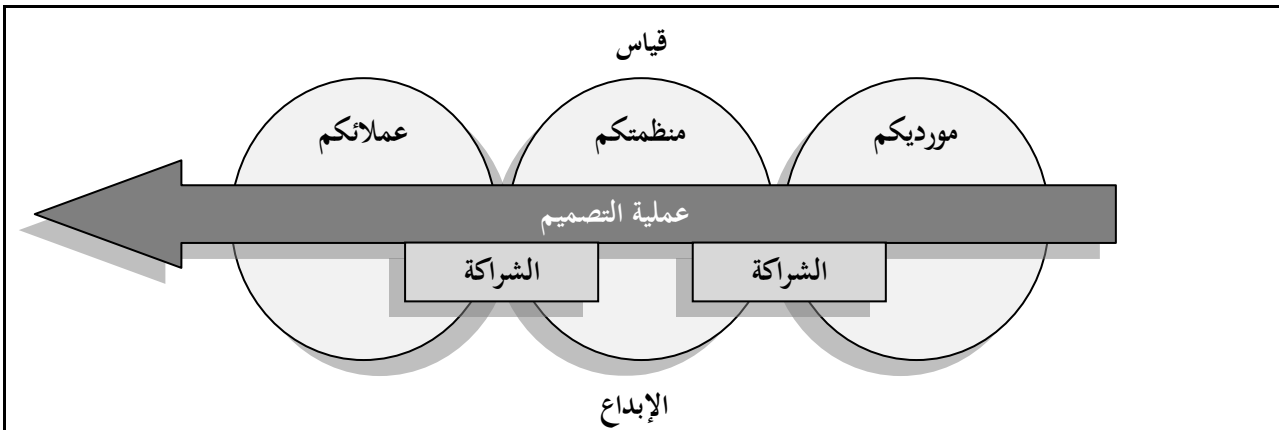
والإبداع:

وفقاً ل"تسنگ وآخرون" (Zeng et al., 2015) قد أظهرت العديد من الدراسات التجريبية أن إدارة الجودة المادية (Hard) يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الإبداع. يقول "كيم وآخرون" (Kim et al., 2012) أنه من خلال تنفيذ أدوات إدارة الجودة،

يمكن للشركة تحديد مجالات الإبداع المحتملة، ووضع خطط للإبداع، وإنتاج المنتجات والعمليات الإبداعية. تشجع الإدارة الفعالة للعمليات الشركات على تطوير الإجراءات التي يتم تشكيلها من قبل مجموعة من أفضل الممارسات التي يمكن استخدامها لإنشاء قاعدة التعلم ودعم الأنشطة الإبداعية. الاستخدام الفعال لمعلومات الجودة يوفر فرص للتعرف على العمليات التي ليست لها قيمة مضافة، ويساعد الموظفين عند تعديل وتحسين العمليات. وعلى نفس المنوال، وجد "ميلر" (Miller, 1995) أن إدارة معلومات الجودة هي ممارسة إدارة الجودة الأكثر أهمية التي يمكن أن تنطبق على أنشطة الإبداع (In : Zeng et al., 2015, p. 220).

1.6 - علاقة تصميم المنتج/ الخدمة بالحاجات الجمالية والإبداع:

أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 92) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على الإبداع من خلال اعتماد أسلوب الإدارة الذي يشجع الابتكار والإبداع، والذي يحفز الموظفين على العمل معا بشكل فعال. ويمكن توضيح علاقة تصميم المنتج/ الخدمة بالإبداع من خلال الشكل التالي:



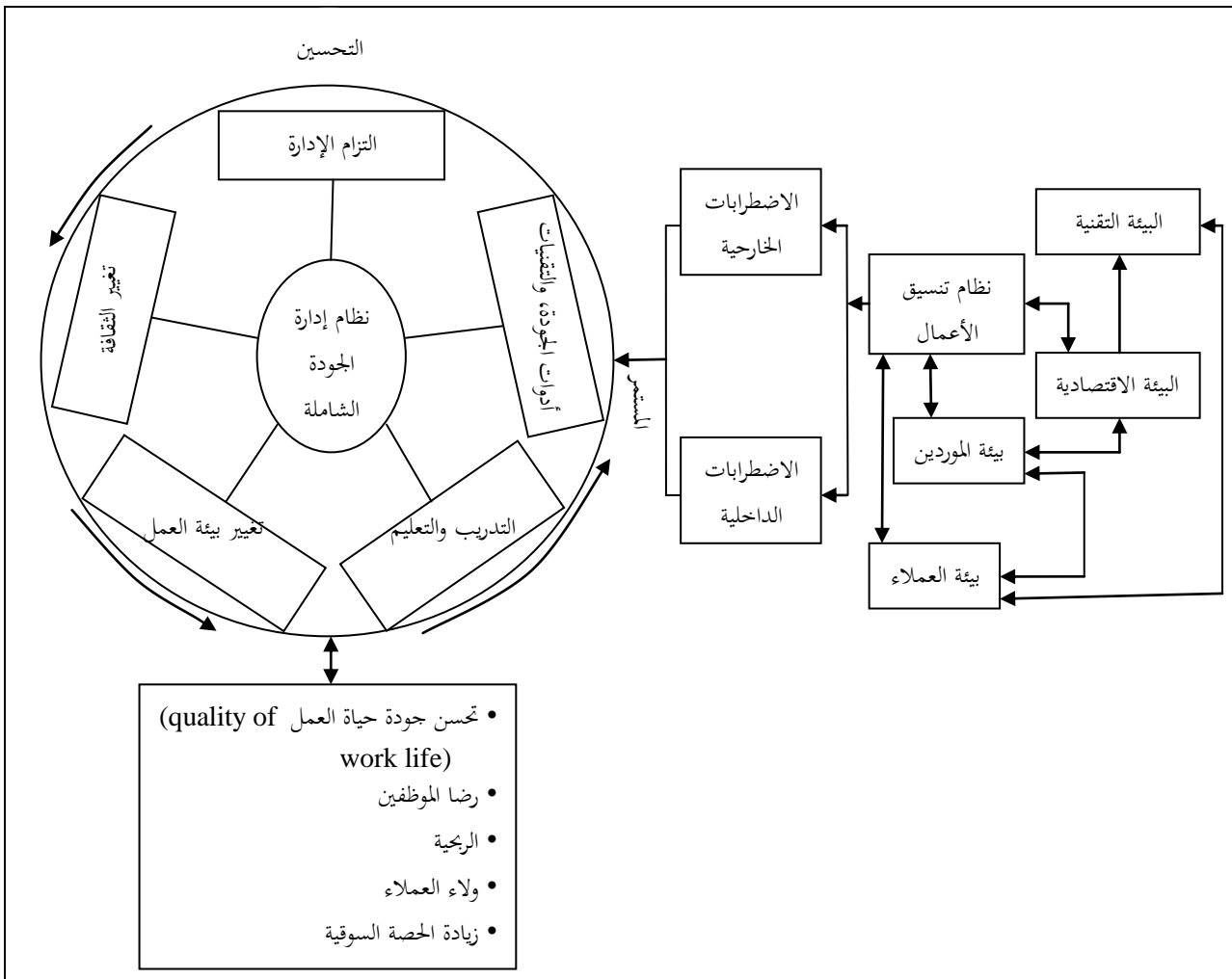
شكل رقم (51) يبين عملية التصميم حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 94)

كما ذكر "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 94) أن مهارات الإدارة الفعالة للأفراد ضرورية للتصميم الجيد - وتشمل هذه القدرة على الاستماع والتواصل، لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل الجماعي، فضلا عن القدرة على خلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار المستمر.

رابعاً: نماذج علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل:

1- نموذج "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994):

من أجل تنفيذ نجاح لإدارة الجودة الشاملة، يقترح "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 20) إطاراً مفاهيمياً يفترض أن عملية التحسين المستمر تكون مقبولة ظاهرياً في المنظمة إلا إذا تم تحديد الاضطرابات التي تم إنشاؤها نتيجة لتفاعلات المنظمة مع بيئات مختلفة وتصاغ استراتيجيات للحد من هذه الاضطرابات. يمثل الشكل (52) أثر بيئة تفاعلية على أنظمة العمل.



شكل رقم (52) يبين تأثير بيئة تفاعلية على نظام الأعمال حسب "لاخ وموهانتي" (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 20)

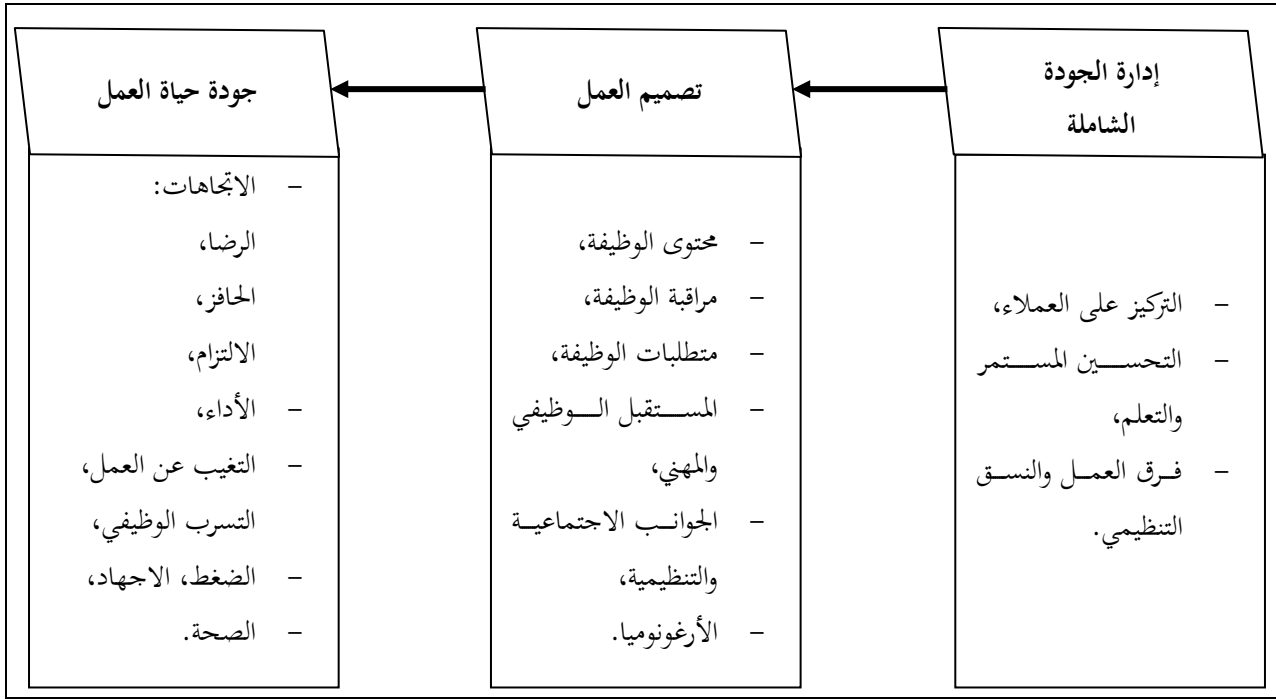
وكما هو مبين في الشكل (52)، البيئة الخارجية لديها العديد من النظم الفرعية مثل بيئة الموردين، وبيئة العملاء، والبيئة الاقتصادية والتكنولوجية. والتفاعل بين هذه النظم الفرعية سيكون له تأثير على نظام تنسيق الأعمال. كل واحد منهم قد عرض

الجودة في منظورات مختلفة. أن التصورات المتناقضة في كثير من الأحيان تضع نظام تنسيق الأعمال في حالة من الفوضى. والهدف من إدارة الجودة الشاملة هو تحديد والتعرف على وجهات النظر هذه المتنوعة وخلق ظروف داخل منظومة التنسيق للحفاظ على التوازن الداخلي وفي نهاية المطاف للحصول على التوازن الخارجي (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 21).

العلاقة بين الجودة والإنتاجية قوية وإيجابية. الجهود الرامية إلى تحسين الجودة، إذا كانت فعالة وتتسم بالكفاءة، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإنتاجية للشركة. تبدأ الإنتاجية من التعريف الذي يمنح كمية من المخرجات المادية إلى المدخلات المرتبطة بها، حيث تشكل المدخلات العمل، ورأس المال، والمواد، والطاقة والخدمات. ويتطلب تحسين الإنتاجية الاهتمام المتوازن بالأنظمة التقنية والسلوكية والإدارية. سوف تحسب المخرجات فقط إذا كانت مخرجات "جيدة". وبالتالي، هناك تقارب بين تحسين الإنتاجية التنظيمية، وتحسين جودة العملية التنظيمية (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 21).

2- نموذج "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999):

قامت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)، في الدراسة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية حول "الأرغونومية الكلية (macroergonomics) وإدارة الجودة الشاملة: كيفية تحسين جودة حياة العمل؟"، بتقديم نموذج أرغونومي كلي (macroergonomic) من تصميم العمل الذي يتم تطبيقه واختباره لدراسة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع العام. وفقاً للنموذج، يمكن أن تؤثر إدارة الجودة الشاملة على جوانب مختلفة من تصميم العمل (work design) وجودة حياة العمل (QWL). وتظهر نتائج الدراسة التي تم القيام بها في اثنين من منظمات القطاع العام أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي وسلبي على حد سواء على تصميم العمل (work design) وجودة الحياة العمل (QWL). تم العثور على الأثر الإيجابي الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) على محتوى الوظيفة (job content)، ومراقبة الوظيفة (job control) والمشاركة (participation)، والعلاقات الاجتماعية (social relationships). كان الأثر السلبي الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) على عبء العمل (workload)، وعدم اليقين (uncertainty)، ووضوح واجبات الوظيفة (clarity of job duties). وكان أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على جودة حياة العمل (QWL) متفاوتاً (Carayon et al., 1999, p.303). ويبين الشكل (53) العلاقة المفترضة بين إدارة الجودة الشاملة، وتصميم العمل، وجودة حياة العمل.



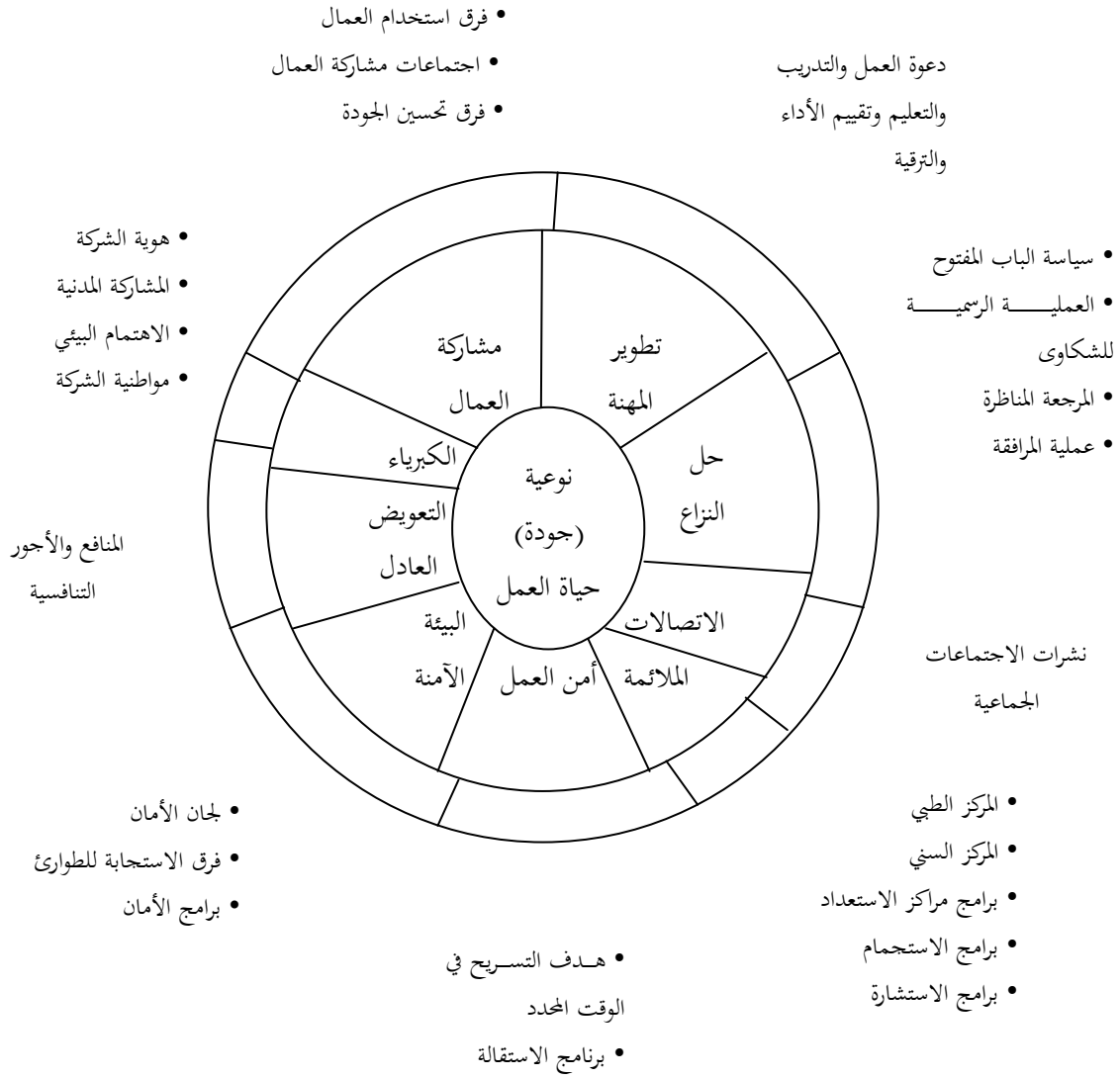
شكل رقم (53) يبين العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة، وتصميم العمل، وجودة حياة العمل حسب "كارايون وآخرون"

(Carayon et al., 1999, p. 310)

ويستند نموذج إدارة الجودة الشاملة، وتصميم العمل، وجودة حياة العمل المبين في الشكل (53) على افتراض أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على جودة حياة العمل، ولكن أيضا لها تأثير غير مباشر من خلال التغييرات في تصميم العمل (Carayon et al., 1999, pp. 310-311).

3- نموذج الصرن (2001):

حسب الصرن (2001، ص. 108) "إن من واجب كل منظمة وشركة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعة عملها، أن تسعى لبناء استراتيجيات متميزة لجودة سلعتها 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". ويوضح الصرن (2001) جودة حياة العمل من خلال العلاقات المحددة للجودة، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (54) يبين جودة حياة العمل من خلال العلاقات المحددة للجودة حسب الصرن (2001، ص. 107)

4- نموذج الحداد (2003):

يوضح الحداد (2003) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل من خلال التطور التاريخي لنشوء إدارة الجودة

الشاملة، وكما يوضحه الشكل (55).

الأولى	قبل 1900م عصر الصنّاع والحرفيين
الثانية	1900م الإشراف
الثالثة	1920م جودة التفتيش
الرابعة	1930 – 1950م الرقابة الإحصائية على الجودة – ملائمة المنتج
الخامسة	1960م واقعية الجودة – برامج الجودة المتكاملة
السادسة	1970 – 1980م برامج إدارة الجودة – تأكيد الجودة – دوائر الجودة
السابعة	1980م – حتى الآن تأكيد الجودة في الخدمات – جودة الحياة – جودة بيئة العمل – شهادات الجودة الدولية

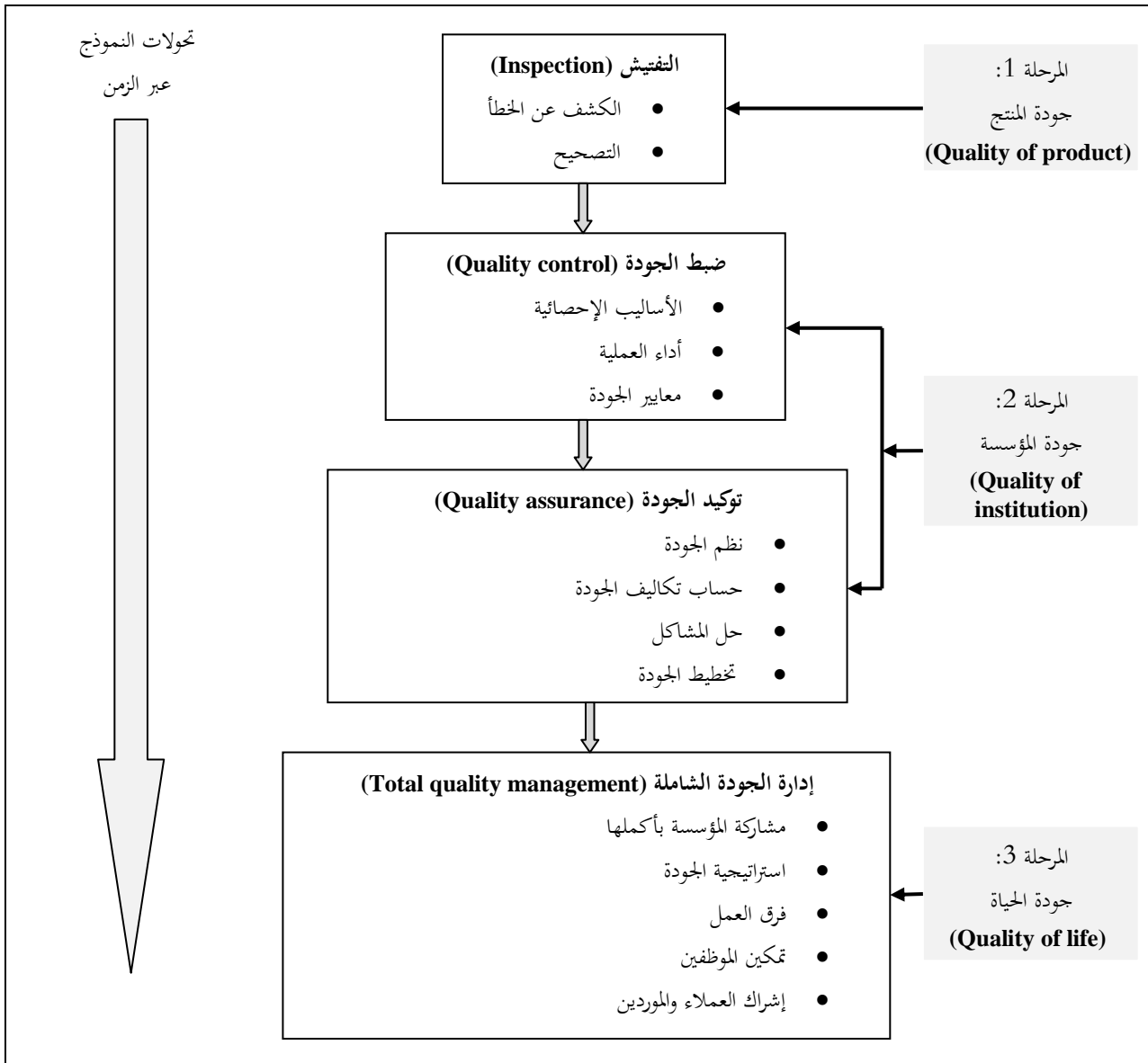
شكل رقم (55) يبين التطور التاريخي لنشوء إدارة الجودة الشاملة حسب الحداد (2003، ص. 139)

من خلال نموذج الحداد (2003) يتضح أن التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مرَّ عبر سبع مراحل، وخلال المرحلة السابعة والأخيرة من عام 1980 – حتى الآن، برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة وجودة بيئة العمل.

5- نموذج "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006):

حسب "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, p. 196)، يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كامتداد منطقي

للطريقة التي تطورت من خلالها الممارسة المتعلقة بالجودة (انظر الشكل 56).



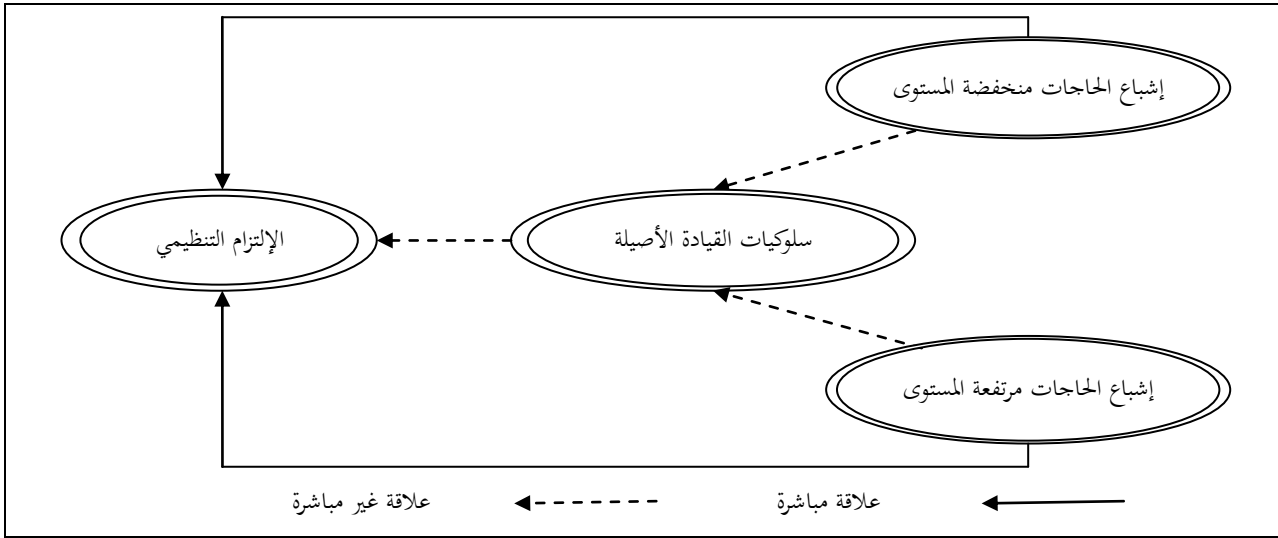
شكل رقم (56) ينظر لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها امتدادا طبيعيا لنهج سابقة للجودة حسب "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006, p. 197)

يمكن اعتبار التطور التدريجي لمفهوم الجودة سلسلة تتألف من ثلاث مراحل مختلفة في تطوير الجودة (انظر الشكل 56)؛ كل واحدة مفصلة بنقطة نوعية جوهرية في نهج تفكير الجودة، وهي (1) جودة المنتج، و(2) جودة المؤسسات و(3) جودة الحياة (Oschman et al., 2006, p. 197).

6- نموذج قاسم (2011):

قامت قاسم (2011) في دراستها التي أجريت في مصر، بدراسة "أثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي". حيث قامت بقياس بعدين رئيسيين لجودة حياة العمل ولكل بعد منهما أبعاد فرعية كالاتي: (1)

إشباع الحاجات منخفضة المستوى: (أ) إشباع الحاجة إلى الصحة والأمان؛ (ب) إشباع الحاجات الأسرية والإقتصادية. (2) إشباع الحاجات مرتفعة المستوى: (أ) إشباع الحاجات الإجتماعية؛ (ب) إشباع الحاجة إلى تقدير الذات؛ (ج) إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات؛ (د) إشباع الحاجات المعرفية؛ (هـ) إشباع الحاجات الجمالية. والنموذج التالي يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأصيلية وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.



شكل رقم (57) يبين نموذج العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأصيلية وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي حسب قاسم (2011، ص. 556)

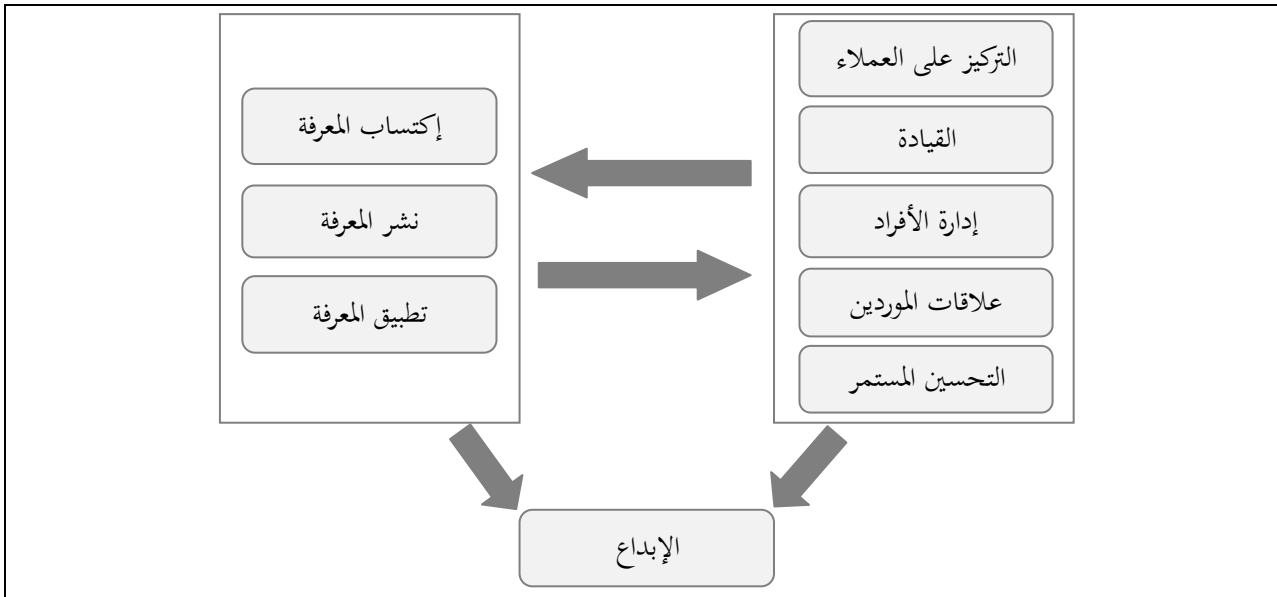
يرى الباحث أن هذا النموذج يوضح العلاقة بين القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) وجودة حياة العمل. حيث أشارت نتائج دراسة قاسم (2011، ص. 558) "إلى أن سلوكيات القيادة الأصيلية كمتغير وسيط تقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين إدراك مفردات العينة لبعدي جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات محل الدراسة وشعورهم بالالتزام التنظيمي".

7- نموذج "هونارپور وآخرون" (Honarpour et al., 2012):

أشار "هونارپور وآخرون" (Honarpour et al., 2012) إلى أن الإبداع في البيئة الراهنة الديناميكية والمليئة بالتحديات يعتبر بمثابة إمكانية تحديد الميزة التنافسية للشركة. بُدلت في السنوات الأخيرة جهود كبيرة لدراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع في المنظمات. تُعتبر إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، اللتان تلعبان دوراً هاماً في تقدم الإدارة المعاصرة، من بين العوامل التي لحقت. من ناحية، تم الاعتراف بإدارة المعرفة بوصفها عاملاً يمكن من خلاله نشر الإبداع بخلق وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة، بينما من ناحية أخرى، تم تناول تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة كأحد العوامل الهامة التي يمكن أن تؤثر على الإبداع بطريقة إيجابية. في الآونة الأخيرة،

على الرغم من أن بعض الباحثين قد أظهروا بعض الاهتمام بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى توافق في الآراء لوضع تصور لهذه العلاقة. يهدف هذا النموذج إلى اقتراح إطار عمل يوضح كيف ترتبط إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بالتبادل مع بعضها البعض وكيف يمكن أن يؤثر هذا التقارب على الإبداع (Honarpour et al., 2012, p. 22). يرى الباحث أن هذا النموذج يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية والحاجات الجمالية والإبداع (كُبعدين من أبعاد جودة حياة العمل).

وبناءً على ما تقدم، فقد قام "هونارپور وآخرون" (Honarpour et al., 2012, p. 27) بوصف النموذج المفاهيمي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، والإبداع في الشكل (58).

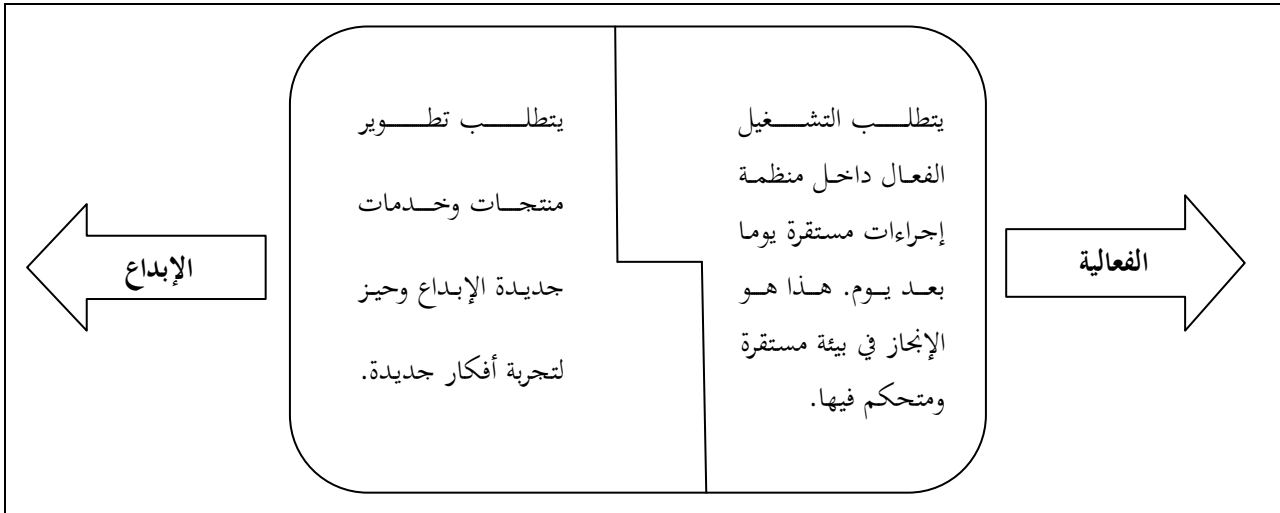


شكل رقم (58) يبين النموذج المفاهيمي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والإبداع حسب "هونارپور وآخرون"

(Honarpour et al., 2012, p. 27)

1.7- معضلة الإبداع:

أشار "هونارپور وآخرون" (Honarpour et al., 2012, p. 27) إلى أنه من الناحية العملية، واحدة من الضغوط الحاسمة داخل المنظمات هي رغبتها في أن تكون مستقرة ومبدعة في وقت واحد. وكما هو مبين في الشكل (59)، من ناحية، هناك حاجة إلى الاستقرار لتحقيق الفعالية المهمة للمنافسة في السوق الحالي، ومن ناحية أخرى يتطلب على المنظمات لكونها قادرة على المنافسة في المستقبل الدفع بفكرة ومنتجات جديدة.



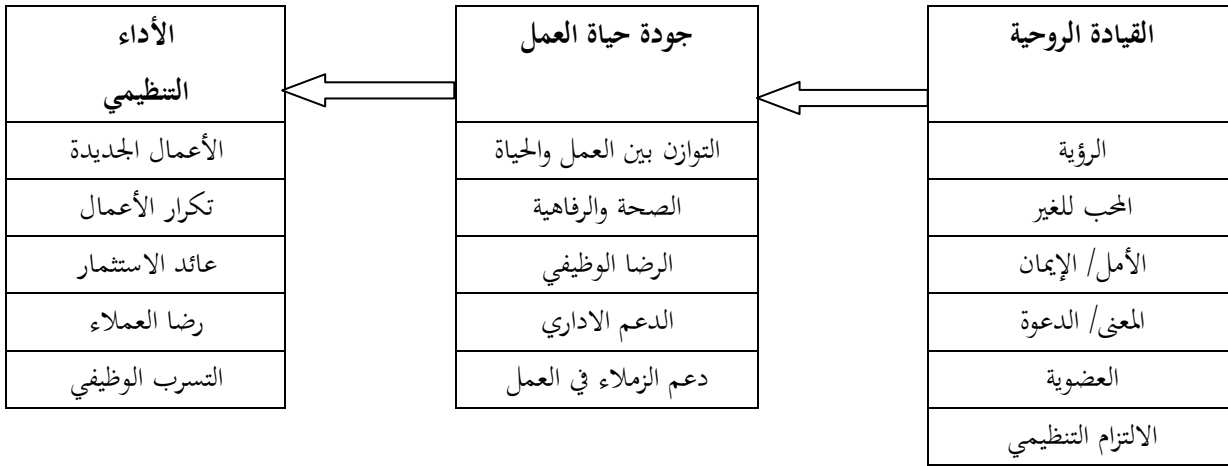
شكل رقم (59) يبين معضلة إدارة الإبداع (Honarpour et al., 2012, p. 28)

وأشارت دراسة "هونارپور وآخرون" (Honarpour et al., 2012) إلى أن إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ترتبطان ارتباطاً إيجابياً بالإبداع. والتفاعل المتبادل بينهما يمكن أن يكون له تأثير كبير على الإبداع أو الأداء. وتنشأ المشكلة عندما تحاول المنظمات العثور على "كيف تحاول الشركات خفض التكاليف والركود لتحسين القدرة التنافسية من جهة ومن ثم محاولة تقديم الركود على الإبداع من جهة أخرى؟" إن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن التغلب على هذه المعضلة يكون من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في وقت واحد لتكون الشركات قادرة على تحسين الإبداع والفعالية. فمن ناحية، تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يزيد من فعالية الشركات ويقلل من تكاليف الإنتاج. ومن ناحية أخرى، فإن تأزر إدارة الجودة الشاملة مع إدارة المعرفة يكون له أثراً إيجابياً على الإبداع. ولذلك، يتم تشجيع الممارسين الذين يهدفون إلى تحسين الإبداع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في وقت واحد، لتحسين الأنشطة المبتكرة وتخفيض التكاليف في المنظمات من خلال التعاون المتأزر لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة (Honarpour et al., 2012, p. 27).

8- نموذج "ديفي" (Devi, 2015):

وفقاً لـ "ديفي" (Devi, 2015, p. 1) الغرض من هذا النموذج هو استعراض مفهوم القيادة الروحية (spiritual leadership) وعلاقتها بجودة حياة العمل للموظفين والأداء التنظيمي. تتكون القيادة الروحية من عناصر مثل الرؤية (vision)، والمحبة للغير (altruistic love)، والأمل/ الإيمان (hope/faith)، والمعنى/ الدعوة (meaning/calling) والعضوية (membership) والالتزام التنظيمي. في حين أن الأبعاد المختلفة لجودة حياة العمل هي التوازن بين العمل والحياة، والصحة والرفاهية (well being)، والرضا الوظيفي، والدعم الإداري، ودعم الزملاء في العمل ونظم الرعاية. بينما يشمل الأداء التنظيمي على

مكونات مثل الأعمال الجديدة، وتكرار الأعمال، وعائد الاستثمار، والريح بعد خصم الضرائب، ورضا العملاء والتسرب الوظيفي (turnover).



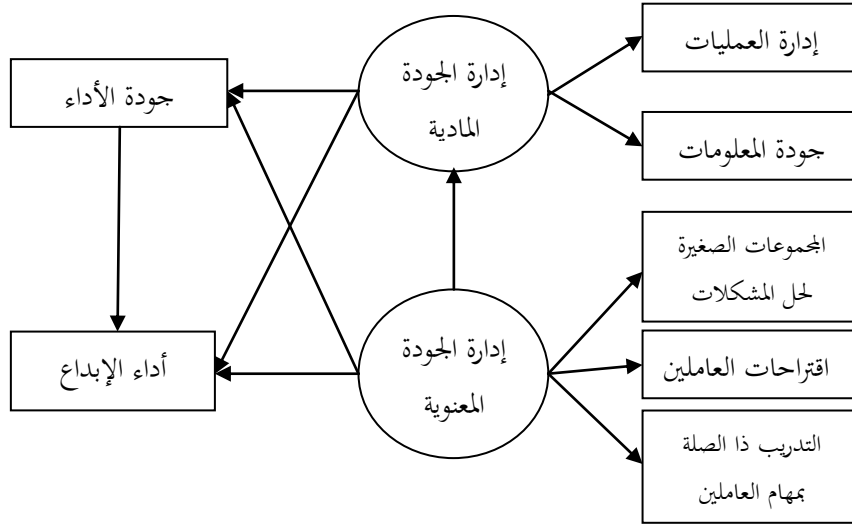
شكل رقم (60) يبين نموذج مفاهيمي للعلاقة بين عناصر القيادة الروحية، وجودة حياة العمل والأداء التنظيمي حسب "ديفي"

(Devi, 2015, p. 10)

يرى الباحث أن هذا النموذج يوضح العلاقة بين القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) وجودة حياة العمل. حسب "ديفي" (Devi, 2015, p. 1) يشير إطار العمل (framework) إلى أن كل من القيادة الروحية وجودة حياة العمل ومكونات الأداء التنظيمي تؤثر تأثيراً إيجابياً على بعضها البعض إلى حد كبير.

9- نموذج "تسنگ وآخرون" (Zeng et al., 2015):

قام "تسنگ وآخرون" (Zeng et al., 2015, p. 221)، في دراستهم التي أجريت في ثمانية بلدان من الشمال (الولايات المتحدة، واليابان، وإيطاليا، والسويد، والنمسا، وكوريا، وألمانيا، وفنلندا)، بدراسة تجريبية لأثر إدارة الجودة المادية (Hard) والمعنوية (Soft) على جودة الأداء وأداء الإبداع. والنموذج الهيكلي المعروض في الشكل (61) يبين العلاقات المقترحة بين المتغيرات.



شكل رقم (61) يبين النموذج التصوري لمسلمة الروابط السببية بين إدارة الجودة المادية والمعنوية، وجودة الأداء، وأداء الإبداع حسب

"تسنغ وآخرون" (Zeng et al., 2015, p. 221)

يرى الباحث أن هذا النموذج يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) والحاجات الجمالية والإبداع (كبعده لجودة حياة العمل). حيث تشير نتائج دراسة "تسنغ وآخرون" (Zeng et al., 2015, p. 216)، إلى مسارات مختلفة للإبداع من الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة. إدارة الجودة المادية (Hard) تؤثر على أداء الإبداع بطريقة مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثيرها على جودة الأداء. إدارة الجودة المعنوية (Soft) لها تأثير غير مباشر على أداء الإبداع من خلال تأثيرها على إدارة الجودة المادية (Hard). وهذا يعني أن جودة الأداء تعتمد بشكل مباشر على إدارة الجودة المادية (Hard) التي يمكن الترويج لها من قبل إدارة الجودة المعنوية (Soft). يظهر لجودة الأداء تأثير وساطة جزئي على العلاقة بين إدارة الجودة المادية (Hard) وأداء الإبداع. الجودة والإبداع ليستا مسألة مفاضلة، ولكنهما يمكن أن تتعايشا في نموذج تحسين تراكمي مع الجودة كأساس. الشركات ليست بحاجة إلى التخلي عن مسعى إدارة الجودة لتحقيق الإبداع. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تركز جهوداً مستمرة للحفاظ على نظام جودة صلب في مكان دمج مجموعة من ممارسات إدارة الجودة ومقاييس الأداء المقابلة لها. وينصح المدبرون بالتأكيد على أدوات وتقنيات مراقبة الجودة واستخدام فرق العمل، والتدريب، وتمكين الموظف، ونهج حل المشكلات كدعم أساسي.

خلاصة:

وأخيراً، توصي دراسة "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012, p. 189)، بأنه ينبغي أن تزرع الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) على حد سواء في اذهان الجميع، ويعمل في كل قسم في العمل يوماً بعد يوم للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

الهدف من هذا الفصل هو تقديم صورة شاملة للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل. في القسم الأول تم عرض علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل. بينما في القسم الثاني تم تناول علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بجودة حياة العمل. في حين أن القسم الثالث ناقش علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بجودة حياة العمل. وأخيراً، الجزء الرابع سلط الضوء على نماذج علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل. وبالمقابل يعرض الفصل التالي الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

وخلاصة الخلاصة، يجب على المدراء في المنظمات فهم أن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) يمكن أن يحسن مستوى جودة حياة العمل وبالتالي تحسين الأداء (مثل تحسين الإنتاجية والجودة). وهذا يمكن أن يدعم تصدير المنتجات والخدمات المحلية إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

قام الباحث من خلال الجزء الأول من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية، وسيقوم في الجزء الثاني من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الأساسية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

يتناول الباحث فيما يلي أهداف الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان إجرائها، وأدوات الدراسة ومواصفاتها، ومجتمع الدراسة، ومواصفات عينة الدراسة، والخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

يمكن تحديد أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- التعرف على مجتمع الدراسة.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس: الصدق والثبات.

2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية 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 كالاتي:

1.2- شركة هيبروك للنقل البحري (Hyproc Shipping Company):

1.1.2- تقديم شركة هيبروك للنقل البحري:

تعتبر هيبروك حسب "موقع هيبروك للنقل البحري" (Hyproc Shipping Company, 2012) شركة تابعة 100% لشركة سوناطراك، وهيبروك للنقل البحري برزت كقطعة ربط استراتيجية حاسمة لتسويق المواد النفطية لمجمع سوناطراك. هذه الأخيرة، تحتل حالياً المركز الثاني على الصعيد العالمي كأكبر مصدر لغاز البترول المسال بعد روسيا، وتحتل المركز السادس في تصدير الغاز الطبيعي المسال في العالم بعد قطر وأستراليا وماليزيا وأندونيسيا ونيجيريا.

2.1.2- تعريف شركة هيبروك للنقل البحري:

هيبروك للنقل البحري شركة مساهمة برأس مال قدره 12 مليار دينار، مملوكة بالكامل لشركة تميم المحروقات نيابة عن مجموعة سوناطراك. كان يقع المقر الإجتماعي لشركة هيبروك للنقل البحري سابقاً في أرزيو، في حين منذ تاريخ 8 مارس 2005 أصبح يقع بمدينة وهران، ثاني قطب اقتصادي وصناعي في الجزائر. بينما الوحدات التشغيلية لا تزال موحدة في الموقع السابق لأرزيو، لتكون قريبة من الأسطول وتلبية مطالب موظفيها. يبلغ عدد الموظفين في شركة هيبروك للنقل البحري 1885 موظفاً، موزعين على النحو التالي:

- عدد الموظفين البحريين (Effectif navigant): 1200 موظفٍ بما في ذلك 513 من الضباط.
- عدد الموظفين المستقرين/ الأرضيين (Effectif sédentaire): 685 موظفاً منهم 255 إطاراً و115 إطاراً عليا.

3.1.2- تاريخ شركة هيبروك للنقل البحري:

شركة النقل البحري هيبروك، الشركة العامة الاقتصادية سابقاً "شركة النقل البحري الوطنية للمحروقات والمواد الكيميائية" (SNTM-HYPROC) تأسست في عام 1982، نتيجة المرسوم رقم 82-282 بتاريخ 14 أوت 1982. أصبحت شركة مساهمة (société par actions [SPA]) بعد التحول من نظامها الأساسي في عام 1995. في شهر أكتوبر 1997 أصبحت هيبروك فرعاً من مجمع سوناطراك بنسبة 100% تحت وصاية الشركة القابضة للاستثمار والمشاركة. وفي 2001 إلتحقت الشركة بالشركة القابضة لتتميم المحروقات التابعة لسوناطراك. وفي عام 2003 تغير إسم هيبروك (SNTM-HYPROC) لتصبح "شركة هيبروك للنقل البحري" (Hyproc Shipping Company)، بعد تعديل نظامها الأساسي.

4.1.2- تنظيم شركة هيبروك للنقل البحري:

شركة هيبروك للنقل البحري لديها تنظيم إداري تطوري يركز أساساً على النقل البحري وتسييره. تركز الرؤية الجديدة للإدارة العليا للشركة على أربع مديريات مركزية هي: العملية البحرية (Marine Operation)، والدعم البحري (Marine Support)، والتجارة البحرية (Marine Trade)، والمالية والإدارية (Finance and Administration). تقع الوحدات التشغيلية والدعم في أرزيو، لتكون قريبة من السفن، ولتلبية احتياجاتهم، وأن تتبته إلى أطقم السفن (Hyproc Shipping Company, 2012).

2.2- شركة المياه والتطهير لولاية وهران "سيور" (La Société de l'eau et de l'Assainissement

:d'Oran [SEOR])

1.2.2- تقديم شركة السيور:

تعتبر سيور حسب الموقع الرسمي لولاية وهران (2016) شركة مساهمة (société par actions [SPA]) تابعة للقطاع الجزائري للموارد المائية، أنشئت في 01 أبريل 2008، دخلت هذه الأخيرة حيز الخدمة بالوسائل البشرية والمادية للمركز الوطني للتصفيه والتطهير بوهران والجزائرية للمياه من أجل ضمان السير العمومي لمصلحة المياه. بهدف تطوير إدارة هذه المصلحة تم الاستعانة بخبراء أجانب من الشركة الاسبانية "اغبر" (agbar) من أجل تأمين التسيير والمساعدة التقنية في اطار اتفاقية التسيير بالتفويض لمدة خمسة (5) سنوات ونصف، المدعمة بقانون رقم 12-2005 والمؤرخة في 04 أوت 2005. تسمح سيور للمؤسسات العمومية للمياه بتفويض المتعاملين الخواص بتسيير قطاع الموارد المائية الحديثة المطبقة على هذا القطاع.

2.2.2- مهامها:

من المنتظر تحقيق تطور هام لتسيير المصلحة العمومية للمياه في اطار عقد التسيير بالتفويض لسيور بهدف:

- ضمان استمرارية التزويد بمياه الشرب لولاية وهران في غضون 24 سا، بالأخذ بعين الاعتبار الجانب الكمي والنوعي؛
- جمع، تصفية وإعادة استعمال المياه القذرة؛
- تحسين خدمة الزبائن؛
- التكوين المناسب لعملاء سيور، كل حسب تخصصه.

3.2.2- عدد العمال:

يبلغ عدد عمال شركة سيور 2679 عاملاً مقسماً على مستوى ولاية وهران، وبعض الأعمال المسيرة من قبل سيور على مستوى عين تموشنت ومستغام.

4.2.2- مجال النشاط:

سيور مكونة من فريق من 2400 عاملٍ مقسم على 26 بلدية تابعة لولاية وهران. تسيير سيور مجموعة من الشبكات

والملاحقات:

- 2249 كلم من شبكات التزويد بمياه الشرب؛
- 1345 كلم من شبكات التصفية؛
- الخزانات: 201؛
- محطات ضخ: 55؛
- آبار: 27؛
- مشاريع حفر: 27؛
- موارد: 07؛
- محطات معالجة: 04؛
- محطات تحليه المياه: 02؛
- محطات ازالة المعادن: 01.

5.2.2- مشروع عمل:

أنشأت سيور إستراتيجية قصيرة، متوسطة وطويلة المدى (2009-2013) بهدف إيجاد تحسينات في الميادين التالية:

- أ- التزويد بالمياه الصالحة للشرب: تتضمن كل من:
 - تمديد مصلحة التزويد بمياه الشرب في 24 سا؛
 - التقسيم القطاعي لشبكة التوزيع؛
 - تصميم مخطط منظم لمعرفة التسريبات؛
 - تصميم مخطط استبدال العدادات؛
 - صيانة التجهيزات؛
 - توسيع شبكات التزويد بمياه الشرب؛
 - مراقبة وتسيير شبكة التزويد بمياه الشرب عن بعد.
- ب- التصفية: وتتضمن:
 - صيانة وإعادة شبكة الصرف الصحي لولاية وهران؛

- إنشاء المخطط الرئيسي لشبكة الصرف الصحي؛
- صيانة التجهيزات الميكانيكية؛
- تخطيط لنشاطات التصفية ومعالجة المواد المتبقية؛
- استغلال محطات تصفية المياه القذرة.

ج- إدارة الزبائن: وتتضمن:

- إنشاء برمجيات جديدة من أجل خدمة الزبائن؛
- تحسين خدمات الفواتير؛
- تغطية الديون وتخفيضها؛
- تحسين تسيير المحاسبة وحجم المبيعات؛
- تطوير الاتصالات بواسطة مركز الاستقبالات الهاتفية؛
- تقليص تكاليف الإنشاءات المتعلقة بالأنظمة المعلوماتية.

د- تحديث التسيير المالي:

يتضمن هذا الأخير إنشاء التسيير المالي والمحاسبة، وتحفيز استعمال وتطبيق المحاسبة التحليلية من أجل متابعة الميزانية السنوية، كما أن الوضع الاقتصادي للشركة يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

- إنشاء (SAP FI/CO) للتسيير المحاسبي والمالي ومراقبة التسيير؛
- إنشاء بيانات ختامية شهرية تحليلية وعامة؛
- لامركزية الميزانية؛
- خلق لوحة قيادية للشركة وتأسيس نسب التسيير.

هـ- تحديث تسيير الوسائل: ويتضمن:

- تكييف الاجراءات الخاصة بقانون الصفقات؛
- اتخاذ اجراءات ووسائل جديدة للتسيير؛
- تطهير وتحسين تسيير المخزون؛

- الاستعانة بالمقاولين لتدعيم النشاطات الثانوية كالورشات.

و- تكوين واستبدال الخبرات: ويتضمن:

- إنشاء وتطبيق دورات تكوينية لجميع الموظفين ابتداءً من 2013 حسب متطلبات كل الهياكل؛

- تبادل المهارات بهدف تحسين الكفاءات وتحصيل الأداء الجيد لموظفي الشركة؛

- تحصيل المعارف التطبيقية المعمقة، المناسبة مع وظيفة كل عامل (الموقع الرسمي لولاية وهران، 2016).

3- أدوات الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

استخدم الباحث في الدراسة الاستطلاعية المقابلة والاستبيان على النحو التالي:

1.3- المقابلة:

قام الباحث باستخدام المقابلة كأداة أولى للدراسة الاستطلاعية بهدف جمع المعطيات الأولية حول مؤسستي "هيبروك" و"سيور"، وكذلك بغرض الحصول على الهيكل التنظيمي لكلا المؤسستين والتأكد من حصولهما على شهادة الأيزو 9001:2008، وكذلك للحصول على سياستهما للجودة، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على دليل المقابلة الوارد في دراسة "ضياف" (Dhiyf, 2007, pp. 211-212) بعد ترجمته إلى اللغة العربية، حيث اشتمل على أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة (أنظر الملحق رقم 01 الخاص بدليل المقابلة باللغة العربية؛ الملحق رقم 02 الخاص بدليل المقابلة باللغة الفرنسية) حول خمسة (05) مجالات رئيسية؛ هي:

1- التعريف بالمؤسسة؛

2- التعريف بصاحب المنصب؛

3- شهادة الأيزو؛

4- سياسة الجودة؛

5- التدريب على الجودة.

ولقد أجريت المقابلات مع:

- إطار مكلف بالدراسات (إدارة الموارد البشرية) بمؤسسة "هيبروك" (المقر الاجتماعي (Siège Social))؛

- مهندس دراسات (الجودة؛ النظافة؛ الأمن؛ حماية المحيط) بمؤسسة "هيبروك" (المقر الاجتماعي (Siège Social))؛

- رئيسة قسم نظام الجودة بمؤسسة "سيور" (مركز العمليات (Centre Opérationnel))؛
 - رئيس مشروع الموارد البشرية بمؤسسة "سيور" (المقر الاجتماعي (Siège Social)).
- ولقد أسفرت المقابلات على النتائج التالية:
- التعرف على المؤطر الميداني بمؤسستي "هيبروك" و "سيور"؛
 - التعرف عن قرب على مؤسستي "هيبروك" و "سيور"؛
 - الحصول على الهيكل التنظيمي لمؤسسة "هيبروك" (أنظر الملحق رقم 03) والهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيور" (أنظر الملحق رقم 04)؛
 - التأكد من حصول مؤسستي "هيبروك" و "سيور" على شهادة الأيزو 9001:2008؛
 - الحصول على سياسة الجودة لمؤسسة "هيبروك" (أنظر الملحق رقم 05) وسياسة الجودة لمؤسسة "سيور" (الملحق رقم 06)؛
 - التوصل إلى نتيجة مفادها أن الموظفين بمؤسستي "هيبروك" و "سيور" لم يتلقوا جميعهم تدريباً في الجودة.

2.3- الاستبيان:

لتحقيق أهداف البحث، قام الباحث انطلاقاً من موضوع البحث وإشكاليته وفرضياته ومتغيراته ببناء استبيانين، الأول لقياس إدارة الجودة الشاملة، والثاني لقياس جودة حياة العمل، وفيما يلي عرض لهذين الاستبيانين:

1.2.3- استبيان إدارة الجودة الشاملة:

1.1.2.3- خطوات بناء استبيان إدارة الجودة الشاملة:

بعد أن عرّف الباحث متغير إدارة الجودة الشاملة تعريفاً نظرياً واجرائياً، قام ببناء استبيان لقياس متغير إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد موضوع الاستبيان: قام الباحث خلال هذه الخطوة بمراجعة بعض الأدبيات والإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة باللغتين العربية والإنجليزية، ومن خلال هذه الخطوة قام الباحث بتحديد موضوع الاستبيان.

الخطوة الثانية: تحديد أبعاد الاستبيان: قام الباحث بتحديد بعدين رئيسيين لمتغير إدارة الجودة الشاملة، وتحديد لكل بعد منهما عدة أبعاد فرعية. وتم تحديد هذه الأبعاد بالاعتماد على نتائج بعض الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية حول الموضوع. كما قام الباحث

بترجمة هذه الأبعاد من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية بالاعتماد على مجموعة من المصادر (الخفاجي والغالي، 2008؛ الصحاف، 1997؛ الطائي وآخرون، 2009؛ الطاهر، 2010؛ الطيب، 2006؛ النعيمي، 2008؛ النعيمي وآخرون، 2009).

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

البعد الرئيسي الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)، ويتفرع منه إثنا عشر (12) بعداً فرعياً، وهي: إلتزام الإدارة العليا (Top management commitment)، والقيادة (Leadership)، والتخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic quality planning)، وإدارة الموارد البشرية (Human resource management)، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات (Small group problem solving)، وإدارة جودة الموردين (Supplier quality management)، والتركيز على العملاء (Customer focus)، وتمكين العاملين (Employee empowerment)، وتدريب العاملين (Employee training)، وفرق العمل (Teamwork)، ونظم تقييم الأداء (Performance appraisal systems)، وتعويض العاملين (Employee compensation).

البعد الرئيسي الثاني: ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)، ويتفرع منه خمسة (05) أبعادٍ فرعية، وهي: المعلومات والتحليل (Information and analysis)، وإدارة العمليات (Process management)، وتصميم المنتج/الخدمة (Product/service design)، واستخدام التكنولوجيا (Technology utilisation)، والتحسين المستمر (Continuous improvement).

وقام الباحث بتحديد الأبعاد الرئيسية والأبعاد الفرعية لمتغير إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسات سابقة حول الموضوع كما هو موضح بالتفصيل في الجدول رقم (26).

واستند الباحث في تصنيفه للأبعاد الفرعية ضمن البعدين الرئيسيين لمتغير إدارة الجودة الشاملة على دراسات سابقة حول

الموضوع كما هو موضح في الجدول رقم (27).

جدول رقم (27) يبين مصادر تصنيف الأبعاد الفرعية ضمن البعدين الرئيسيين لمتغير إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الباحثون/ المؤلفون
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)	إلتزام الإدارة العليا	(Abdallah, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009)
	القيادة	(Abdallah, 2013; Al-Khalili & Subari, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Mardani <i>et al.</i> , 2013; Shahin & Dabestani, 2011)
	التخطيط الاستراتيجي للجودة	(Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Mardani <i>et al.</i> , 2013)
	إدارة الموارد البشرية	(Abdallah, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009)
	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات	(Zeng <i>et al.</i> , 2015)
	إدارة جودة الموردين	(Abdallah, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005; Shahin & Dabestani, 2011)
	التركيز على العملاء	(Abdallah, 2013; Al-Khalili & Subari, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Mardani <i>et al.</i> , 2013; Rahman & Bullock, 2005; Shahin & Dabestani, 2011)
	تمكين العاملين	(Shahin & Dabestani, 2011)
	تدريب العاملين	(Abdallah, 2013; Al-Khalili & Subari, 2013; Mardani <i>et al.</i> , 2013; Rahman & Bullock, 2005; Shahin & Dabestani, 2011; Zeng <i>et al.</i> , 2015)
	فرق العمل	(Rahman & Bullock, 2005)
	نظم تقييم الأداء	(Al-Khalili & Subari, 2013)
	تعويض العاملين	(Al-Khalili & Subari, 2013)
	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)	المعلومات والتحليل
إدارة العمليات		(Abdallah, 2013; Al-Khalili & Subari, 2013; ALNasser <i>et al.</i> , 2013; Daud & Yusoff, 2011; Zeng <i>et al.</i> , 2015)
تصميم المنتج/ الخدمة		(Al-Khalili & Subari, 2013)
استخدام التكنولوجيا		(Daud & Yusoff, 2011; Rahman & Bullock, 2005)
التحسين المستمر		(Abdallah, 2013; Rahman & Bullock, 2005)

الخطوة الثالثة: جمع فقرات (بنود) الاستبيان وصياغتها: قام الباحث خلال هذه الخطوة، بجمع فقرات (بنود) أبعاد استبيان متغير إدارة الجودة الشاملة وصياغتها، بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات باللغة الإنجليزية تقيس متغير إدارة الجودة الشاملة، تناولتها دراسات سابقة حول الموضوع، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول رقم (28).

جدول رقم (28) يبين مصادر فقرات (بنود) أبعاد استبيان متغير إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الفقرات (البنود)	الباحثون/ المؤلفون
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)	إلتزام الإدارة العليا	1، 2، 3.	(Jun et Al., 2006)
	القيادة	4، 6، 7، 8.	(Sadikoglu & Zehir, 2008)
		5، 9.	(Tarí et Al., 2007)
	التخطيط الاستراتيجي للجودة	10، 11، 12، 13.	(Sadikoglu & Olcay, 2014)
	إدارة الموارد البشرية	14، 15، 16، 17، 18، 19.	(Taveira et Al., 2003)
		20.	(Tarí et Al., 2007)
	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات	21، 22، 23، 24، 25.	(Zeng et Al., 2015)
	إدارة جودة الموردين	26، 27، 29.	(Sadikoglu & Olcay, 2014)
		28، 30.	(Sadikoglu & Zehir, 2008)
	التركيز على العملاء	31، 32، 33، 34، 35، 36.	(Sadikoglu & Zehir, 2008)
	تمكين العاملين	37، 38، 39، 40.	(Jun et Al., 2006)
	تدريب العاملين	41، 42، 43، 44، 45، 46، 47.	(Kaynak, 2003)
		48، 49، 50، 51.	(Jun et Al., 2006)
	فرق العمل	52، 53، 54.	(Jun et Al., 2006)
	نظم تقييم الأداء	55، 56، 57، 58.	(Jun et Al., 2006)
تعويض العاملين	59، 60، 61، 62، 63.	(Jun et Al., 2006)	
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)	المعلومات والتحليل	64، 65، 66، 67، 68.	(Sadikoglu & Zehir, 2008)
	إدارة العمليات	69.	(Zeng et Al., 2015)
		70، 71، 72.	(Sadikoglu & Zehir, 2008; Zeng et Al., 2015)
	تصميم المنتج/ الخدمة	73.	(Kaynak, 2003; Zu et Al., 2008; Zu et Al., 2010)
		74.	(Zu et Al., 2008; Zu et Al., 2010)
		75، 76.	(Kaynak, 2003)
	استخدام التكنولوجيا	77، 78.	(Rahman & Bullock, 2005)
	التحسين المستمر	79.	(Fuentes-Fuentes et Al., 2004; Tarí et Al., 2007)
		80، 81، 82.	(Fuentes-Fuentes et Al., 2004)
		83.	(Tarí et Al., 2007)

وفي ضوء ذلك بلغ عدد فقرات استبيان متغير إدارة الجودة الشاملة في صورته الأولى ثلاث وثمانون (83) فقرة ذات النهايات

المغلقة (Closed-ended)، جميعها ذات اتجاه موجب كما هي موضحة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (29) يبين توزيع فقرات (بنود) الاستبيان على أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة

اتجاه الفقرات (البنود)	المجموع	رقم الفقرات (البنود)	الأبعاد	
			الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
ذات اتجاه موجب	3	1، 2، 3.	إلتزام الإدارة العليا	ممارسات إدارة
ذات اتجاه موجب	6	4، 5، 6، 7، 8، 9.	القيادة	الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)
ذات اتجاه موجب	4	10، 11، 12، 13.	التخطيط الاستراتيجي للجودة	
ذات اتجاه موجب	7	14، 15، 16، 17، 18، 19، 20.	إدارة الموارد البشرية	
ذات اتجاه موجب	5	21، 22، 23، 24، 25.	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات	
ذات اتجاه موجب	5	26، 27، 28، 29، 30.	إدارة جودة الموردين	
ذات اتجاه موجب	6	31، 32، 33، 34، 35، 36.	التركيز على العملاء	
ذات اتجاه موجب	4	37، 38، 39، 40.	تمكين العاملين	
ذات اتجاه موجب	11	41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51.	تدريب العاملين	
ذات اتجاه موجب	3	52، 53، 54.	فرق العمل	
ذات اتجاه موجب	4	55، 56، 57، 58.	نظم تقييم الأداء	
ذات اتجاه موجب	5	59، 60، 61، 62، 63.	تعويض العاملين	
ذات اتجاه موجب	5	64، 65، 66، 67، 68.	المعلومات والتحليل	ممارسات إدارة
ذات اتجاه موجب	4	69، 70، 71، 72.	إدارة العمليات	الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)
ذات اتجاه موجب	4	73، 74، 75، 76.	تصميم المنتج/ الخدمة	
ذات اتجاه موجب	2	77، 78.	استخدام التكنولوجيا	
ذات اتجاه موجب	5	79، 80، 81، 82، 83.	التحسين المستمر	
	83	المجموع الكلي		

وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة (Fifth Likert Scale) لقياس فقرات (بنود) الاستبيان، كما

تم حساب طول الفئة من خلال حساب المدى حيث يساوي $(5 - 1 = 4)$ ، ثم تقسيمه على عدد الفئات (الخيارات) $(4/5 =$

$0.8)$ ، فتكون الفئة الأولى (من 1 إلى $1 + 0.80)$ ، وهكذا بالنسبة لقيم بقية الفئات، وتظهر النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (30) يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

وبناءً على ذلك تم تحديد مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفسير قيمة المتوسط الحسابي للإستجابات على

الفقرة، وتظهر النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (31) يبين تحديد مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التفسير	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة متدنية	بدرجة متدنية جداً
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

الخطوة الرابعة: ترجمة الاستبيان: قام الباحث خلال هذه الخطوة بترجمة استبيان إدارة الجودة الشاملة بأبعاده الرئيسية والفرعية، وذلك

لأن أصل أبعاد الاستبيان وفقراته (بنوده) باللغة الإنجليزية (أنظر الملحق رقم 07)، وتمت عملية الترجمة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: قام الباحث خلالها بترجمة فقرات (بنود) الاستبيان وأبعاده الرئيسية والفرعية من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ثم

عرضت الترجمة على مختص بالترجمة (عربي - إنجليزي/ إنجليزي - عربي) لإجراء ترجمة عكسية (Back Translation) للتأكد من

مدى ملائمة الترجمة لفقرات الاستبيان وأبعاده الرئيسية والفرعية، ولمراجعة عملية الترجمة وتقويمها.

المرحلة الثانية: قام الباحث خلالها بترجمة فقرات (بنود) الاستبيان وأبعاده من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية، ثم عرضت الترجمة

على مختص بالترجمة (فرنسي - إنجليزي/ إنجليزي - فرنسي) لإجراء ترجمة عكسية (Back Translation) للتأكد من مدى ملائمة

الترجمة لفقرات الاستبيان وأبعاده الرئيسية والفرعية. وبعدها تم عرض نسخة الاستبيان باللغة الفرنسية على اثنين من المختصين باللغة

الفرنسية لغرض التدقيق اللغوي (تم هذا الإجراء بعد استغلال نتائج صدق المحكمين).

الخطوة الخامسة: إعداد استمارة المعلومات الشخصية، وتحتوي على ثماني (08) فقرات تناولت متغيرات: الجنس، والسن، والمستوى

التعليمي، والحالة العائلية، وسنوات الخبرة في العمل، وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، والفئة الإجتماعية المهنية، والدائرة/

المصلحة التي ينتمي إليها الموظف. وفيما يلي طريقة ترميز متغيرات البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر (1)، أنثى (2).

- السن: 20 سنة أو أقل (1)، من 21 إلى 30 (2)، من 31 إلى 40 (3)، من 41 إلى 50 (4)، 51 سنة أو أكثر (5).
- المستوى التعليمي: ابتدائي (1)، متوسط (2)، ثانوي (3)، جامعي (4).
- الحالة العائلية: أعزب (1)، متزوج (2)، مطلق (3)، أرمل (4).
- سنوات خبرة العمل: أقل من 10 سنوات (1)، من 10 إلى 19 (2)، من 20 إلى 29 (3)، من 30 إلى 39 (4)، 40 سنة أو أكثر (5).
- سنوات خبرة العمل في هذه المؤسسة: أقل من 5 سنوات (1)، من 5 إلى 9 (2)، 10 سنوات أو أكثر (3).
- الفئة الاجتماعية المهنية: إطار عالي (1)، إطار (2)، متحكم (3)، منفذ (4).

2.2.3- استبيان جودة حياة العمل:

1.2.2.3- خطوات بناء استبيان جودة حياة العمل:

بعد أن عرّف الباحث متغير جودة حياة العمل تعريفاً نظرياً واجرائياً، قام ببناء استبيان لقياس متغير جودة حياة العمل من خلال اتباع مجموعة من الخطوات؛ هي كالتالي:

الخطوة الأولى: تحديد موضوع الاستبيان: قام الباحث خلال هذه الخطوة بالإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة حياة العمل باللغتين العربية والإنجليزية، ومن خلال هذه الخطوة قام الباحث بتحديد موضوع الاستبيان.

الخطوة الثانية: تحديد أبعاد الاستبيان: قام الباحث بتحديد سبعة (07) أبعاد رئيسية لمتغير جودة حياة العمل، وتحديد لكل بُعد منها عدة أبعاد فرعية. وتم تحديد هذه الأبعاد بالاعتماد على نتائج بعض الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية حول الموضوع. كما قام الباحث بترجمة هذه الأبعاد من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية بالاعتماد على مجموعة من المصادر (أبو شيخة، 2010؛ جاد الرب، 2008 ب؛ رجبو، 1999؛ الطجم والسواط، 2003؛ مباركي، 2008؛ النعيمي، 2008؛ نوري، 2010).

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

البعد الرئيسي الأول: حاجات الصحة والأمان (Health & safety needs)، ويتفرع منه ثلاثة (03) أبعاد فرعية، وهي: الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل (Protection from ill health and injury at work)، والحماية من سوء الحالة

الصحية والإصابة خارج العمل (Protection from ill health and injury outside of work)، وتعزيز الصحة الجيدة
(Enhancement of good health).

البعد الرئيسي الثاني: الحاجات الاقتصادية والعائلية (Economic & family needs)، ويتفرع منه ثلاثة (03) أبعاد فرعية،
وهي: الأجور (Pay)، والأمن الوظيفي (Job security)، وحاجات عائلية أخرى (Other family needs).

البعد الرئيسي الثالث: الحاجات الاجتماعية (Social needs)، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الجماعية في العمل
(Collegiality at work)، ووقت الفراغ من العمل (Leisure time off work).

البعد الرئيسي الرابع: حاجات تقدير الذات (Self-esteem needs)، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الاعتراف/ التقدير للعمل
داخل المؤسسة (Recognition./appreciation of work within the organization)، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج
المؤسسة (Recognition/appreciation of work outside of the organization).

البعد الرئيسي الخامس: حاجات تحقيق الذات (Self-actualization needs)، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: تحقيق
إمكانات الفرد داخل المؤسسة (Realization of one's potential within the organization)، وتحقيق إمكانات الفرد
بقدر كبير من الكفاءة (Realization of one's potential as a professional).

البعد الرئيسي السادس: الحاجات المعرفية (Knowledge needs)، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: التعلم لتعزيز المهارات
الوظيفية (Learning to enhance job skills)، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية (Learning to enhance professional
skills).

البعد الرئيسي السابع: الحاجات الجمالية والإبداع (Creativity and aesthetics needs)، ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما:
الإبداع في العمل (Creativity at work)، والإبداع الشخصي والجماليات العامة (Personal creativity and general
aesthetics).

وقام الباحث بتحديد الأبعاد الرئيسية والأبعاد الفرعية لمتغير جودة حياة العمل من خلال دراسات سابقة حول الموضوع كما
هو موضح بالتفصيل في الجدول رقم (32).

جدول رقم (32) يبين مصادر تحديد الأبعاد الرئيسية والأبعاد الفرعية لمتغير جودة حياة العمل

الباحثون/ المؤلفون			الأبعاد الرئيسية	الرقم
(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)			حاجات الصحة والأمان	1
الباحثون/ المؤلفون	الأبعاد الفرعية	الرقم		
(Sirgy et al., 2001)	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل	1.1		
	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل	2.1		
	تعزيز الصحة الجيدة	3.1		
(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)			الحاجات الاقتصادية والعائلية	2
(Sirgy et al., 2001)	الأجور	1.2		
	الأمن الوظيفي	2.2		
	حاجات عائلية أخرى	3.2		
(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)			الحاجات الاجتماعية	3
(Sirgy et al., 2001)	الجماعية في العمل	1.3		
	وقت الفراغ من العمل	2.3		
(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)			حاجات تقدير الذات	4
(Sirgy et al., 2001)	الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة	1.4		
	الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة	2.4		
(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)			حاجات تحقيق الذات	5
(Sirgy et al., 2001)	تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة	1.5		
	تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة	2.5		
(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)			الحاجات المعرفية	6
(Sirgy et al., 2001)	التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية	1.6		
	التعلم لتعزيز المهارات المهنية	2.6		
(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)			الحاجات الجمالية والإبداع	7
(Sirgy et al., 2001)	الإبداع في العمل	1.7		
	الإبداع الشخصي والجماليات العامة	2.7		

واستند الباحث في تصنيفه للأبعاد الفرعية ضمن الأبعاد الرئيسية لمتغير جودة حياة العمل على دراسات سابقة حول الموضوع

كما هو موضح في الجدول رقم (33).

جدول رقم (33) يبين مصادر تصنيف الأبعاد الفرعية ضمن الأبعاد الرئيسية لمتغير جودة حياة العمل

المؤلفون/ الباحثون	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
(Sirgy et al., 2001)	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل	حاجات الصحة والأمان
	والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل	
	تعزيز الصحة الجيدة	
	الأجور	الحاجات الاقتصادية والعائلية
	الأمن الوظيفي	
	حاجات عائلية أخرى	
	الجماعية في العمل	الحاجات الاجتماعية
	وقت الفراغ من العمل	
	الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة	حاجات تقدير الذات
	الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة	
	تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة	حاجات تحقيق الذات
	تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة	
	التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية	الحاجات المعرفية
	التعلم لتعزيز المهارات المهنية	
	الإبداع في العمل	الحاجات الجمالية والإبداع
	الإبداع الشخصي والجماليات العامة	

الخطوة الثالثة: جمع فقرات (بنود) الاستبيان وصياغتها: قام الباحث خلال هذه الخطوة، بجمع فقرات (بنود) أبعاد استبيان متغير

جودة حياة العمل وصياغتها، بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات باللغة الإنجليزية تقيس متغير جودة حياة العمل، تناولتها

دراسات سابقة حول الموضوع، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول رقم (34).

جدول رقم (34) يبين مصادر فقرات (بنود) أبعاد استبيان متغير جودة حياة العمل

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الفقرات (البنود)	الباحثون/ المؤلفون
حاجات الصحة والأمان	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل	.1	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.2، 3، 4، 5	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الاقتصادية والعائلية	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل	.6	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.7، 8، 9، 10	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الاقتصادية والعائلية	تعزيز الصحة الجيدة	.11	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.12، 13، 14	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الاقتصادية والعائلية	الأجور	.15	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.16، 17	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الاقتصادية والعائلية	الأمن الوظيفي	.18	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.19، 20	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الاقتصادية والعائلية	حاجات عائلية أخرى	.21	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.22، 23، 24، 25	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الاقتصادية والعائلية	الجماعية في العمل	.26	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001 ; Viljoeni et al., 2014)
		.27، 28، 29، 30	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الاقتصادية والعائلية	وقت الفراغ من العمل	.31	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.32، 33، 34، 35	(Sirgy et al., 2001)
حاجات تقدير الذات	الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة	.36	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.37، 38، 39، 40	(Sirgy et al., 2001)
حاجات تقدير الذات	الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة	.41	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.42، 43، 44، 45	(Sirgy et al., 2001)
حاجات تحقيق الذات	تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة	.46	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.47، 48، 49، 50	(Sirgy et al., 2001)
حاجات تحقيق الذات	تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة	.51	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.52، 53، 54، 55	(Sirgy et al., 2001)
حاجات معرفية	التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية	.56	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.57، 58، 59، 60	(Sirgy et al., 2001)
حاجات معرفية	التعلم لتعزيز المهارات المهنية	.61	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.62، 63، 64، 65	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الجمالية والإبداع	الإبداع في العمل	.66	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.67، 68، 69، 70	(Sirgy et al., 2001)
حاجات الجمالية والإبداع	الإبداع الشخصي والجماليات العامة	.71	(Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001)
		.72، 73، 74، 75	(Sirgy et al., 2001)

وفي ضوء ذلك بلغ عدد فقرات استبيان متغير جودة حياة العمل في صورته الأولى خمس سبعون (75) فقرة ذات النهايات

المغلقة (Closed-ended)، جميعها ذات اتجاه موجب كما هي موضحة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (35) يبين توزيع فقرات (بنود) الاستبيان على أبعاد متغير جودة حياة العمل

اتجاه الفقرات (البنود)	المجموع	رقم الفقرات (البنود)	الأبعاد	
			الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية
ذات اتجاه موجب	5	1، 2، 3، 4، 5.	حاجات الصحة والأمان	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل
ذات اتجاه موجب	5	6، 7، 8، 9، 10.		والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل
ذات اتجاه موجب	4	11، 12، 13، 14.		تعزير الصحة الجيدة
ذات اتجاه موجب	3	15، 16، 17.	الحاجات الاقتصادية والعائلية	الأجور
ذات اتجاه موجب	3	18، 19، 20.		الأمن الوظيفي
ذات اتجاه موجب	5	21، 22، 23، 24، 25.	الحاجات الاجتماعية	حاجات عائلية أخرى
ذات اتجاه موجب	5	26، 27، 28، 29، 30.		الجماعية في العمل
ذات اتجاه موجب	5	31، 32، 33، 34، 35.	حاجات تقدير الذات	وقت الفراغ من العمل
ذات اتجاه موجب	5	36، 37، 38، 39، 40.		الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة
ذات اتجاه موجب	5	41، 42، 43، 44، 45.	حاجات تحقيق الذات	الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة
ذات اتجاه موجب	5	46، 47، 48، 49، 50.		تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة
ذات اتجاه موجب	5	51، 52، 53، 54، 55.	الحاجات المعرفية	تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة
ذات اتجاه موجب	5	56، 57، 58، 59، 60.		التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية
ذات اتجاه موجب	5	61، 62، 63، 64، 65.	الحاجات الجمالية والإبداع	التعلم لتعزيز المهارات المهنية
ذات اتجاه موجب	5	66، 67، 68، 69، 70.		الإبداع في العمل
ذات اتجاه موجب	5	71، 72، 73، 74، 75.		الإبداع الشخصي والجماليات العامة
	75		المجموع الكلي	

وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة (Fifth Likert Scale) لقياس فقرات (بنود) الاستبيان، كما

تم حساب طول الفئة من خلال حساب المدى حيث يساوي (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد الفئات (الخيارات) (4/5 =

0.8)، فتكون الفئة الأولى (من 1 إلى 1 + 0.80)، وهكذا بالنسبة لقيم بقية الفئات، وتظهر النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (36) يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

وبناءً على ذلك تم تحديد مستويات جودة حياة العمل من خلال تفسير قيمة المتوسط الحسابي للإستجابات على الفقرة، وتظهر النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (37) يبين تحديد مستويات جودة حياة العمل

التفسير	مستوى عال جداً	مستوى عال	مستوى متوسط	مستوى متدن	مستوى متدن جداً
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

الخطوة الرابعة: ترجمة الاستبيان: قام الباحث خلال هذه الخطوة بترجمة استبيان جودة حياة العمل بأبعاده الرئيسية والفرعية، وذلك لأن أصل أبعاد الاستبيان و فقراته (بنوده) باللغة الإنجليزية (أنظر الملحق رقم 08)، وتمت عملية الترجمة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: قام الباحث خلالها بترجمة فقرات (بنود) الاستبيان وأبعاده الرئيسية والفرعية من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ثم عرضت الترجمة على مختص بالترجمة (عربي - إنجليزي/ إنجليزي - عربي) لإجراء ترجمة عكسية (Back Translation) للتأكد من مدى ملائمة الترجمة لفقرات الاستبيان وأبعاده الرئيسية والفرعية، ولمراجعة عملية الترجمة وتقويمها.

المرحلة الثانية: قام الباحث خلالها بترجمة فقرات (بنود) الاستبيان وأبعاده من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية، ثم عرضت الترجمة على مختص بالترجمة (فرنسي - إنجليزي/ إنجليزي - فرنسي) لإجراء ترجمة عكسية (Back Translation) للتأكد من مدى ملائمة الترجمة لفقرات الاستبيان وأبعاده الرئيسية والفرعية. وبعدها تم عرض نسخة الاستبيان باللغة الفرنسية على اثنين من المختصين باللغة الفرنسية لغرض التدقيق اللغوي (تم هذا الإجراء بعد استغلال نتائج صدق المحكمين).

الخطوة الخامسة: إعداد استمارة المعلومات الشخصية، وتحتوي على ثماني (08) فقرات تناولت متغيرات: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، وسنوات الخبرة في العمل، وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، والفئة الإجتماعية المهنية، والدائرة/ المصلحة التي ينتمي إليها الموظف. وفيما يلي طريقة ترميز متغيرات البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر (1)، أنثى (2).

- السن: 20 سنة أو أقل (1)، من 21 إلى 30 (2)، من 31 إلى 40 (3)، من 41 إلى 50 (4)، 51 سنة أو أكثر (5).

- المستوى التعليمي: ابتدائي (1)، متوسط (2)، ثانوي (3)، جامعي (4).

- الحالة العائلية: أعزب (1)، متزوج (2)، مطلق (3)، أرمل (4).

- سنوات الخبرة في العمل: أقل من 10 سنوات (1)، من 10 إلى 19 (2)، من 20 إلى 29 (3)، من 30 إلى 39 (4)، 40 سنة أو أكثر (5).

- سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة: أقل من 5 سنوات (1)، من 5 إلى 9 (2)، 10 سنوات أو أكثر (3).

- الفئة الاجتماعية المهنية: إطار عالي (1)، إطار (2)، متحكم (3)، منفذ (4).

4- مجتمع الدراسة الاستطلاعية:

يتمثل مجتمع (Population) الدراسة الاستطلاعية في:

1- جميع العاملين المستقرين/الأرضيين (Effectif sédentaire) من فئات الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين بالمقر

الاجتماعي (Siège Social) بمدينة وهران، وبالوحدات التشغيلية (Divisions Opérationnelles) بالمنطقة

الصناعية أرزيو لشركة هيبروك للنقل البحري (Hyproc Shipping Company) والبالغ عددهم 529 فرداً منهم

255 إطاراً و115 إطارات عليا و159 من المتحكمين.

2- جميع العاملين من فئات الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين بالمقر الاجتماعي (Siège Social)، وبمركز العمليات

(Centre Opérationnel) لشركة المياه والتطهير لولاية وهران "سيور" (La Société de l'eau et de

l'Assainissement d'Oran [SEOR]) والبالغ عددهم 402 فرد منهم 320 إطاراً و27 إطارات عليا و55 من

المتحكمين.

5- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية مئة (100) فردٍ من إطارات عليا، وإطارات ومتحكمين، تم اختيارهم بطريقة العينة

العشوائية البسيطة. والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة (Sample) الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (38) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58.0%	58	ذكر
42.0%	42	أنثى
100.0%	100	المجموع

يبين الجدول رقم (38) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن ما نسبته 58.0% من عينة الدراسة من الذكور، و42.0% من الإناث.

جدول رقم (39) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
22.0%	22	30 - 21
53.0%	53	40 - 31
16.0%	16	50 - 41
9.0%	9	51 سنة أو أكثر
100.0%	100	المجموع

يبين الجدول رقم (39) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن، حيث يتبين أن ما نسبته 22.0% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم "من 21 إلى 30 سنة"، و53.0% تتراوح أعمارهم "من 31 إلى 40 سنة"، و16.0% تتراوح أعمارهم "من 41 إلى 50 سنة"، وبينما 9.0% أعمارهم "51 سنة أو أكثر".

جدول رقم (40) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.0%	2	متوسط
11.0%	11	ثانوي
87.0%	87	جامعي
100.0%	100	المجموع

يبين الجدول رقم (40) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي، حيث يتبين أن ما نسبته 2.0% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي "متوسط"، و11.0% مستواهم التعليمي "ثانوي"، و87.0% مستواهم التعليمي "جامعي".

جدول رقم (41) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
27.0%	27	أعزب
66.0%	66	متزوج (ة)
7.0%	7	مطلق (ة)
100.0%	100	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (41) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية، حيث يتبين أن ما نسبته

27.0% من عينة الدراسة "عزباء"، و66.0% "متزوجين"، و7.0% "مطلقين".

جدول رقم (42) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
58.0%	58	أقل من 10 سنوات
32.0%	32	10 - 19
9.0%	9	20 - 29
1.0%	1	30 - 39
100.0%	100	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (42) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة في العمل، حيث يتبين أن

ما نسبته 58.0% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل "أقل من 10 سنوات"، و32.0% تتراوح سنوات خبرتهم "من 10 إلى 19 سنة"، و9.0% تتراوح سنوات خبرتهم "من 20 إلى 29 سنة"، و1.0% من ذوي الخبرة في العمل "من 30 إلى 39 سنة".

جدول رقم (43) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة
35.0%	35	أقل من 5 سنوات
33.0%	33	5 - 9
32.0%	32	10 سنوات أو أكثر
100.0%	100	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (43) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة، حيث يتبين أن ما نسبته 35.0% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في المؤسستين محل الدراسة "أقل من 5 سنوات"، و33.0% تتراوح سنوات خبرتهم "من 5 إلى 9 سنوات"، و32.0% تتراوح سنوات خبرتهم "10 سنوات أو أكثر".

جدول رقم (44) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الاجتماعية المهنية
16.0%	16	إطار عالي
73.0%	73	إطار
11.0%	11	متحكم
100.0%	100	المجموع

يوضح الجدول رقم (44) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية، حيث يتبين أن ما نسبته 16.0% من عينة الدراسة من "الإطارات العليا"، و73.0% من "الإطارات"، و11.0% من "المتحكمين".

جدول رقم (45) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
33.0%	33	هيبروك
67.0%	67	سيور
100.0%	100	المجموع

يوضح الجدول رقم (45) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير مكان العمل، حيث يتبين أن ما نسبته 33.0% من عينة الدراسة يعملون في "مؤسسة هيبروك"، بينما 67.0% يعملون في "مؤسسة سيور".

6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

1.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة:

1.1.6- صدق استبيان إدارة الجودة الشاملة (Validity):

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين وهما:

1.1.1.6- الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين):

1.1.1.1.6- إعداد الاستبيان للتحكيم:

قام الباحث بعد الانتهاء من بناء استبيان إدارة الجودة الشاملة بإعداده للتحكيم (أنظر الملحق رقم 09). وتضمن طلب

تحكيم الاستبيان العناصر التالية:

- إسم الجامعة ، الكلية، القسم، التخصص، موضوع الأداة، والموسم الجامعي.
- خانة مخصصة لإسم الأستاذ المحكم، وإسم الباحث.
- معلومات حول موضوع البحث، تمثلت في إشكالية البحث، وفرضياته، والتعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث، وعينة البحث.
- تعليمات موجهة للأساتذة المحكمين.
- طريقة إعطاء الأوزان.
- استمارة المعلومات الشخصية.
- تقديم فقرات البحث مرتبة ضمن أبعادها.
- خانة مخصصة لملاحظات الأساتذة المحكمين.

2.1.1.1.6- عملية تحكيم الاستبيان:

يشير عويس (1999) إلى أنه يمكن أن يعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء. وحسب "فيرجسون" (Ferguson, 1981) يمكن اعتماد صدق المحكمين نوعاً من الصدق الظاهري (بي: الأشرافي والدليمي، 2013، ص. 104).

وبناءً على ذلك قام الباحث بعرض استبيان إدارة الجودة الشاملة في صورته الأولية على عشرة أساتذة بقسم علم النفس والأرطوفونيا وقسم علوم التربية، بكلية العلوم الإجتماعية، بجامعة وهران 2 (أنظر الملحق رقم 10). بحيث طلب من الأساتذة المحكمين إبداء رأيهم حول الفقرات (البنود)، أي تحكيمها من حيث القياس والوضوح: هل هي تقيس أو تقيس نوعاً ما أو لا تقيس، وكذلك هل هي واضحة أو واضحة نوعاً ما أو ليست واضحة؟، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق باستمارة المعلومات الشخصية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، وسنوات الخبرة في العمل، وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، والفئة

الاجتماعية المهنية، والدائرة/ المصلحة التي ينتمي إليها الموظف)، إلى جانب مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس الفقرات (البنود) المستخدم في الاستبيان، وكذلك تقديم ملاحظاتهم حول الاستبيان. وامتدت مدة تحكيم الصدق الظاهري للاستبيان من 24/ 05 /2015 إلى 28 /06 /2015.

3.1.1.1.6 - استغلال نتائج التحكيم:

استناداً إلى ملاحظات الأساتذة المحكمين، قام الباحث بإجراء تعديلات على بعض الكلمات داخل عدد من الفقرات (البنود) وبما يحافظ على الفكرة الأساسية التي تتضمنها كل فقرة من الفقرات. وقد أجمع الأساتذة المحكمين على صلاحية أبعاد الاستبيان وبدائل الإجابة وأوزانها وتم حساب النسبة المئوية لاتفاقهم حول صلاحية فقرات كل بعد من هذه الأبعاد. وكما هو موضح في الملحق رقم (11) فإن كل الفقرات (البنود) حصلت على نسبة اتفاق أكثر من (75%) وبالتالي تم الإبقاء عليها كلها. والجدول رقم (46) يوضح التعديلات التي أدخلت على بعض فقرات الاستبيان.

جدول رقم (46) يبين التعديلات التي أدخلت على فقرات أبعاد استبيان إدارة الجودة الشاملة

الفقرة بعد التعديل	الفقرة قبل التعديل	رقم الفقرة	الأبعاد	
			الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية
يقوم المدبرون والمشرفون بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.	يقوم المدبرون والمشرفون بتحفيز ومساعدة العاملين على أداء مهامهم بمستوى عال.	09	القيادة	
للمؤسسة آليات محددة لمكافأة مساهمات العاملين الفردية في تحقيق أهداف الجودة والأداء.	للمؤسسة آليات محددة لمكافأة مساهمات العاملين الفردية في أهداف الجودة والأداء.	15	إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) TQM (Practices)
للمؤسسة آليات محددة لمكافأة مساهمات فريق العمل في تحقيق أهداف الجودة والأداء.	للمؤسسة آليات محددة لمكافأة مساهمات فريق العمل في أهداف الجودة والأداء.	16		
تتم المؤسسة لصحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.	تؤكد المؤسسة على صحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.	19		
هناك اتصال بين جميع العاملين.	هناك اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وأفقياً بين جميع العاملين.	20		
يتم تشجيع فرق العاملين على حل	يتم تشجيع فرق العاملين لمحاولة حل	25	المجموعات	

مشكلاتهم قدر الإمكان.	مشكلاتهم قدر الإمكان.		الصغيرة لحل المشكلات	
نحن في كثير من الأحيان على اتصال مستمر مع عملائنا/ زبائننا.	نحن في كثير من الأحيان على اتصال وثيق مع عملائنا/ زبائننا.	33	التركيز على العملاء/ الزبائن	
أهم شيء نقوم به هو إرضاء عملائنا/ زبائننا والاستجابة لتوقعاتهم.	أهم شيء نقوم به هو إرضاء عملائنا/ زبائننا وتلبية توقعاتهم.	36		
أنا أتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب عملي.	أنا أتمتع بقدر كبير من الاستقلال والمسؤولية.	37	تمكين العاملين	
يتوفر التدريب على الأساليب الإحصائية الأساسية (مثل المدرج التكراري والتحكم في الرسوم البيانية) في المؤسسة ككل.	يتوفر التدريب في الأساليب الإحصائية الأساسية (مثل المدرج التكراري والتحكم في الرسوم البيانية) في المؤسسة ككل.	45	تدريب العاملين	
يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على ملاحظات العملاء/ الزبائن حول جودة المنتج والخدمة.	يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على ملاحظات العملاء/ الزبائن على جودة المنتج والخدمة.	58	نظم تقييم الأداء	
أتلقي مكافأة إذا قدمت عملاً لتحسين جودة المنتج والخدمة.	سوف أتلقي مكافأة إذا أفعل شيئاً لتحسين جودة المنتج والخدمة.	62	تعويض العاملين	
هناك نسبة كبيرة من العمليات في مكان العمل هي حالياً تحت الضبط الإحصائي للجودة.	هناك نسبة كبيرة من العمليات في مكان العمل هي حالياً تحت ضبط الجودة الإحصائي.	69	إدارة العمليات	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)

وبعد إجراء التعديلات الملائمة على استبيان إدارة الجودة الشاملة ومراجعتة وتقويمه، ظهر الاستبيان في نسخته النهائية باللغة

العربية (أنظر الملحق رقم 12) وباللغة الفرنسية (أنظر الملحق رقم 13).

2.1.1.6 - صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الجودة الشاملة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها مئة

(100) فرد، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient) باستعمال برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences [SPSS]) النسخة رقم (20):

- بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه.

- بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه.
- بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة.
- بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي ينتمي إليه.
- بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة.
- بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة.

وسيتم توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (47) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التزام الإدارة العليا)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.781	1	التزام الإدارة العليا
**0.677	2	
**0.777	3	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (47) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (إلتزام الإدارة العليا)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد إلتزام الإدارة العليا.

جدول رقم (48) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (القيادة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.741	4	القيادة
**0.632	5	
**0.740	6	
**0.695	7	
**0.571	8	
**0.640	9	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (48) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (القيادة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد القيادة.

جدول رقم (49) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التخطيط الاستراتيجي للجودة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.619	10	التخطيط الاستراتيجي للجودة
**0.714	11	
**0.750	12	
**0.667	13	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (49) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (التخطيط الاستراتيجي للجودة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد التخطيط الاستراتيجي للجودة.

جدول رقم (50) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (إدارة الموارد البشرية)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.664	14	إدارة الموارد البشرية
**0.726	15	
**0.754	16	
**0.593	17	
**0.729	18	
**0.618	19	
**0.544	20	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (50) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (إدارة الموارد البشرية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (51) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (المجموعات الصغيرة لحل المشكلات)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.702	21	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات
**0.755	22	
**0.787	23	
**0.787	24	
**0.693	25	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (51) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (المجموعات الصغيرة لحل المشكلات)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد المجموعات الصغيرة لحل المشكلات.

جدول رقم (52) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (إدارة جودة الموردين)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.586	26	إدارة جودة الموردين
**0.750	27	
**0.782	28	
**0.676	29	
**0.733	30	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (52) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (إدارة جودة الموردين)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد إدارة جودة الموردين.

جدول رقم (53) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التركيز على العملاء/ الزبائن)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.655	31	التركيز على العملاء/ الزبائن
**0.785	32	
**0.679	33	
**0.646	34	
**0.778	35	
**0.696	36	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (53) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (التركيز

على العملاء/ الزبائن)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق

في قياس ما يقيسه بُعد التركيز على العملاء/ الزبائن.

جدول رقم (54) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تمكين العاملين)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.691	37	تمكين العاملين
**0.747	38	
**0.688	39	
**0.650	40	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (54) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (تمكين

العاملين)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما

يقيسه بُعد تمكين العاملين.

جدول رقم (55) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تدريب العاملين)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.726	41	تدريب العاملين
**0.773	42	
**0.728	43	
**0.673	44	
**0.509	45	
**0.515	46	
**0.520	47	
**0.752	48	
**0.766	49	
**0.682	50	
**0.587	51	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (55) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (تدريب العاملين)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد تدريب العاملين.

جدول رقم (56) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (فرق العمل)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.887	52	فرق العمل
**0.890	53	
**0.834	54	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (56) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (فرق العمل)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد فرق العمل.

جدول رقم (57) يبين قيم معامل الارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (نظم تقييم الأداء)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.760	55	نظم تقييم الأداء
**0.752	56	
**0.778	57	
**0.752	58	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (57) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (نظم تقييم الأداء)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد نظم تقييم الأداء.

جدول رقم (58) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تعويض العاملين)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.807	59	تعويض العاملين
**0.668	60	
**0.860	61	
**0.713	62	
**0.732	63	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (58) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (تعويض العاملين)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد تعويض العاملين.

جدول رقم (59) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (المعلومات والتحليل)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.733	64	المعلومات والتحليل
**0.722	65	
**0.760	66	
**0.785	67	
**0.766	68	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (59) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (المعلومات والتحليل)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقبسه بُعد المعلومات والتحليل.

جدول رقم (60) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (إدارة العمليات)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.762	69	إدارة العمليات
**0.696	70	
**0.764	71	
**0.800	72	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (60) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (إدارة العمليات)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقبسه بُعد إدارة العمليات.

جدول رقم (61) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تصميم المنتج/ الخدمة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.760	73	تصميم المنتج/ الخدمة
**0.795	74	
**0.710	75	
**0.632	76	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (61) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (تصميم المنتج/ الخدمة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد تصميم المنتج/ الخدمة.

جدول رقم (62) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (استخدام التكنولوجيا)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.811	77	استخدام التكنولوجيا
**0.859	78	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (62) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (استخدام التكنولوجيا)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرتين تتسقان في قياس ما يقيسه بُعد استخدام التكنولوجيا.

جدول رقم (63) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التحسين المستمر)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.678	79	التحسين المستمر
**0.640	80	
**0.607	81	
**0.670	82	
**0.790	83	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (63) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (التحسين المستمر)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد التحسين المستمر.

جدول رقم (64) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.427	14	**0.571	27	**0.559	40	**0.357	53	**0.662
2	**0.356	15	**0.460	28	**0.585	41	**0.548	54	**0.563
3	**0.503	16	**0.439	29	**0.503	42	**0.644	55	**0.378
4	**0.482	17	**0.399	30	**0.585	43	**0.627	56	**0.396
5	**0.483	18	**0.529	31	**0.370	44	**0.568	57	**0.487
6	**0.611	19	**0.404	32	**0.465	45	**0.424	57	**0.355
7	**0.513	20	**0.538	33	**0.356	46	**0.339	59	**0.339
8	**0.498	21	**0.587	34	**0.398	47	**0.426	60	0.181
9	**0.534	22	**0.451	35	**0.689	48	**0.552	61	**0.327
10	**0.445	23	**0.535	36	**0.588	49	**0.586	62	**0.501
11	**0.477	24	**0.636	37	**0.516	50	**0.552	63	**0.384
12	**0.503	25	**0.567	38	**0.617	51	**0.545		
13	**0.422	26	**0.453	39	**0.366	52	**0.683		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (64) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، ما عدا الفقرة رقم 60 فلم تكن دالة إحصائياً، إلا أنه تم الاحتفاظ بها نظراً لارتباطها بالبعد الفرعي الذي تنتمي إليه وهو بُعد تعويض العاملين كما هو موضح في الجدول (58)، وبذلك تعتبر فقرات بُعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (65) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
64	**0.433	68	**0.701	72	**0.662	76	**0.494	80	**0.446
65	**0.579	69	**0.519	73	**0.646	77	**0.590	81	**0.546
66	**0.673	70	**0.475	74	**0.770	78	**0.591	82	**0.486
67	**0.699	71	**0.516	75	**0.613	79	**0.598	83	**0.694

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (65) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بُعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (66) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.434	18	**0.499	35	**0.687	52	**0.687	69	**0.471
2	**0.343	19	**0.380	36	**0.601	53	**0.681	70	**0.320
3	**0.498	20	**0.527	37	**0.492	54	**0.580	71	**0.378
4	**0.479	21	**0.584	38	**0.594	55	**0.380	72	**0.518
5	**0.477	22	**0.451	39	**0.340	56	**0.385	73	**0.522
6	**0.599	23	**0.578	40	**0.342	57	**0.510	74	**0.613
7	**0.519	24	**0.644	41	**0.529	58	**0.379	75	**0.391
8	**0.477	25	**0.554	42	**0.623	59	**0.312	76	**0.472
9	**0.509	26	**0.450	43	**0.637	60	0.142	77	**0.457
10	**0.458	27	**0.541	44	**0.527	61	**0.289	78	**0.393
11	**0.464	28	**0.561	45	**0.447	62	**0.472	79	**0.530
12	**0.458	29	**0.505	46	**0.363	63	**0.348	80	**0.405
13	**0.404	30	**0.574	47	**0.410	64	**0.390	81	**0.353
14	**0.569	31	**0.371	48	**0.542	65	**0.508	82	**0.392
15	**0.423	32	**0.460	49	**0.582	66	**0.493	83	**0.508
16	**0.393	33	**0.352	50	**0.559	67	**0.505		
17	**0.405	34	**0.385	51	**0.550	68	**0.562		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (66) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، ما عدا الفقرة رقم 60 فلم تكن دالة إحصائياً، إلا أنه تم الاحتفاظ بها ضمن الاستبيان نظراً لارتباطها بالبعد الفرعي الذي تنتمي إليه وهو بُعد تعويض العاملين كما هو موضح في الجدول (58)، وبذلك تعتبر فقرات استبيان إدارة الجودة الشاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (67) يبين قيم معامل ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة

المعنوية)

الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط	الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط
1	التزام الإدارة العليا	**0.575	7	التركيز على العملاء/ الزبائن	**0.679
2	القيادة	**0.775	8	تمكين العاملين	**0.675
3	التخطيط الاستراتيجي للجودة	**0.671	9	تدريب العاملين	**0.805
4	إدارة الموارد البشرية	**0.724	10	فرق العمل	**0.731
5	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات	**0.740	11	نظم تقييم الأداء	**0.532
6	إدارة جودة الموردين	**0.760	12	تعويض العاملين	**0.456

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (67) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي ينتمي إليه (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الفرعية تتسق في قياس ما يقيسه بُعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية.

جدول رقم (68) يبين قيم معامل ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية)

الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط	الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط
1	المعلومات والتحليل	**0.817	4	استخدام التكنولوجيا	**0.706
2	إدارة العمليات	**0.722	5	التحسين المستمر	**0.818
3	تصميم المنتج/ الخدمة	**0.871			

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (68) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي ينتمي إليه (ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الفرعية تتسق في قياس ما يقيسه بُعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية.

جدول رقم (69) يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الفرعية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية بالدرجة الكلية لاستبيان

إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط	الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط
1	التزام الإدارة العليا	**0.571	7	التركيز على العملاء/ الزبائن	**0.677
2	القيادة	**0.760	8	تمكين العاملين	**0.643
3	التخطيط الاستراتيجي للجودة	**0.649	9	تدريب العاملين	**0.798
4	إدارة الموارد البشرية	**0.691	10	فرق العمل	**0.746
5	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات	**0.749	11	نظم تقييم الأداء	**0.545
6	إدارة جودة الموردين	**0.744	12	تعويض العاملين	**0.411

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (69) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد فرعي لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الفرعية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية تتسق في قياس ما يقيسه استبيان إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (70) يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الفرعية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية بالدرجة الكلية لاستبيان

إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط	الرقم	البعد الفرعي	معامل الارتباط
1	المعلومات والتحليل	**0.651	4	استخدام التكنولوجيا	**0.505
2	إدارة العمليات	**0.561	5	التحسين المستمر	**0.647
3	تصميم المنتج/ الخدمة	**0.693			

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (70) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد فرعي لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الفرعية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية تتسق في قياس ما يقيسه استبيان إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (71) يبين قيم معامل ارتباط البعدين الرئيسيين بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد الرئيسي	معامل الارتباط
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 (71) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن البعدين الرئيسيين يتسقان في قياس ما يقبسه استبيان إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على ما تقدم يعتبر استبيان إدارة الجودة الشاملة صادقاً لما وضع لقياسه.

2.1.6- ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة (Reliability):

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

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

قام الباحث بتجزئة فقرات استبيان إدارة الجودة الشاملة إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم قام بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient) بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، وكذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للبعدين الرئيسيين والأبعاد الفرعية، ثم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون (Spearman-Brown Formula)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (72) يبين قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

قيمة الثبات بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون	معامل ارتباط بيرسون	عدد الفقرات (البنود)	استبيان إدارة الجودة الشاملة	
			الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
0.561	0.371	3	التزام الإدارة العليا	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية Soft TQM) (Practices
0.737	0.584	6	القيادة	
0.592	0.421	4	التخطيط الاستراتيجي للجودة	
0.835	0.714	7	إدارة الموارد البشرية	
0.806	0.667	5	المجموعات الصغيرة لحل المشكلات	
0.763	0.609	5	إدارة جودة الموردين	
0.857	0.750	6	التركيز على العملاء/ الزبائن	
0.699	0.537	4	تمكين العاملين	
0.899	0.815	11	تدريب العاملين	
0.862	0.738	3	فرق العمل	
0.777	0.636	4	نظم تقييم الأداء	
0.808	0.670	5	تعويض العاملين	
0.965	0.933	63	الكلية	
0.882	0.782	5	المعلومات والتحليل	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية Hard TQM) (Practices
0.786	0.647	4	إدارة العمليات	
0.734	0.579	4	تصميم المنتج/ الخدمة	
0.569	0.398	2	استخدام التكنولوجيا	
0.718	0.552	5	التحسين المستمر	
0.927	0.863	20	الكلية	
0.974	0.949	83	الاستبيان الكلي	

يبين الجدول رقم (72) قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون لاستبيان إدارة

الجودة الشاملة، ويتضح من الجدول أن قيم معاملات الثبات بالنسبة للأبعاد الفرعية تراوحت بين (0.561) كحد أدنى،

و(0.899) كحد أقصى، وهي قيم مقبولة؛ بينما كانت مرتفعة بالنسبة للبعدين الرئيسيين وللإستبيان ككل، حيث بلغت (0.965)

لُبعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية و(0.927) لُبعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية، و(0.974) بالنسبة لمعامل الثبات

الكلية، وهذا يدل على أن استبيان إدارة الجودة الشاملة يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

2.2.1.6 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha [α] Coefficient):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، بحيث تم حساب ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة على

مستوى الأبعاد الفرعية والبعدين الرئيسيين والاستبيان الكلي، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (73) يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات (البنود)	استبيان إدارة الجودة الشاملة	
		الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية
0.592	3	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية Soft TQM) (Practices	التزام الإدارة العليا
0.750	6		القيادة
0.620	4		التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.782	7		إدارة الموارد البشرية
0.795	5		المجموعات الصغيرة لحل المشكلات
0.751	5		إدارة جودة الموردين
0.797	6		التركيز على العملاء/ الزبائن
0.641	4		تمكين العاملين
0.867	11		تدريب العاملين
0.840	3		فرق العمل
0.749	4		نظم تقييم الأداء
0.814	5		تعويض العاملين
0.946	63		الكلية
0.808	5	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية Hard TQM) (Practices	المعلومات والتحليل
0.750	4		إدارة العمليات
0.698	4		تصميم المنتج/ الخدمة
0.565	2		استخدام التكنولوجيا
0.703	5		التحسين المستمر
0.899	20		الكلية
0.956	83	الاستبيان الكلي	

يبين الجدول رقم (73) قيم معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من الجدول أن قيم معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد الفرعية تراوحت بين (0.565) كحد أدنى، و(0.867) كحد أقصى، وهي قيم مقبولة؛ بينما كانت مرتفعة بالنسبة للبعدين الرئيسيين وللإستبيان ككل، حيث بلغت (0.946) لبعده ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية و(0.899) لبعده 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. حيث ذكر "كايناك" (Kaynak, 2003, p. 421)، أن جميع مقاييس إدارة الجودة الشاملة كانت لها مستويات الثبات مقبولة، حين كانت قيم (α) تساوي 0.70 أو أعلى.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات، أصبح استبيان إدارة الجودة الشاملة بصيغته النهائية مكوناً من ثلاث وثمانين (83) فقرةً (أنظر الملحق رقم 12؛ الملحق رقم 13). وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن استبيان إدارة الجودة الشاملة على درجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد على نتائجه.

2.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان جودة حياة العمل:

1.2.6- صدق استبيان جودة حياة العمل (Validity):

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين وهما:

1.1.2.6- الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين):

1.1.1.2.6- إعداد الاستبيان للتحكيم:

قام الباحث بعد الانتهاء من بناء استبيان جودة حياة العمل بإعداده للتحكيم (أنظر الملحق رقم 09).

2.1.1.2.6- عملية تحكيم الاستبيان:

قام الباحث بعرض استبيان جودة حياة العمل في صورته الأولية على نفس الأساتذة الذين قُدم لهم استبيان إدارة الجودة الشاملة وهم عشرة أساتذة بقسم علم النفس والأرطوفونيا وقسم علوم التربية، بكلية العلوم الإجتماعية، بجامعة وهران 2 (أنظر الملحق رقم 10). بحيث طلب من الأساتذة المحكمين إبداء رأيهم حول الفقرات (البنود)، أي تحكيمها من حيث القياس والوضوح: هل هي تقيس أو تقيس نوعاً ما أو لا تقيس، وكذلك هل هي واضحة أو واضحة نوعاً ما أو ليست واضحة؟، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق باستمارة المعلومات الشخصية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، وسنوات الخبرة في العمل، وسنوات الخبرة في

المؤسسة محل الدراسة، والفتحة الاجتماعية المهنية، والدائرة/ المصلحة التي ينتمي إليها الموظف)، إلى جانب مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس الفقرات (البنود) المستخدم في الاستبيان، وكذلك تقدم ملاحظاتهم حول الاستبيان. وامتدت مدة تحكيم الصديق الظاهري للاستبيان من 24 / 05 / 2015 إلى 28 / 06 / 2015.

3.1.1.2.6 - استغلال نتائج التحكيم:

استناداً إلى ملاحظات الأساتذة المحكمين، قام الباحث بإجراء تعديلات على بعض الكلمات داخل عدد من الفقرات (البنود) وبما يحافظ على الفكرة الأساسية التي تتضمنها كل فقرة من الفقرات. وقد أجمع الأساتذة المحكمين على صلاحية أبعاد الاستبيان وبدائل الإجابة وأوزانها وتم حساب النسبة المئوية لاتفاقهم حول صلاحية فقرات كل بعد من هذه الأبعاد. وكما هو موضح في الملحق رقم (14) فإن كل الفقرات (البنود) حصلت على نسبة اتفاق أكثر من (75%) وبالتالي تم الإبقاء عليها كلها. والجدول رقم (74) يوضح التعديلات التي أدخلت على بعض فقرات الاستبيان.

جدول رقم (74) يبين التعديلات التي أدخلت على فقرات أبعاد استبيان جودة حياة العمل

الفقرة بعد التعديل	الفقرة قبل التعديل	رقم الفقرة	الأبعاد	
			الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية
يقوم عمال النظافة والصيانة في المؤسسة بعمل جيد لجعل مكان العمل نظيفاً وصحياً.	يقوم عمال النظافة والصيانة في المؤسسة بعمل جيد لحفظ المكان نظيف وصحي.	05	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل	حاجات الصحة والأمان
تقدم المؤسسة الخدمات الصحية للعاملين فيها والتي تشمل استخدام مرافق وبرامج اللياقة البدنية.	تقدم المؤسسة الفوائد الصحية للعاملين فيها والتي تشمل استخدام مرافق وبرامج اللياقة البدنية.	14	تعزيز الصحة الجيدة	
أشعر أن عملي في المؤسسة يوقر لي متطلبات الحياة.	أشعر أن عملي في المؤسسة هو تأمين لمتطلبات الحياة.	18	الأمن الوظيفي	الحاجات الاقتصادية والعائلية
أشعر أن الإدارة تهتم بجعل أماكن العمل جماعية، وودية.	أشعر أن الإدارة تهتم بجعل أماكن العمل جماعية، ودافئة، وودية.	29	الجماعية في العمل	الحاجات الاجتماعية
أشعر بالتقدير في العمل بهذه المؤسسة.	أشعر بالتقدير في العمل بالمؤسسة.	36	الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة	حاجات تقدير
توزع المؤسسة المعلومات حول المؤتمرات/	توزع المؤسسة المعلومات حول المؤتمرات/	45	الاعتراف/	

الذات	التقدير للعمل خارج المؤسسة		الندوات المهنية المؤدية إلى الشهادات المهنية، والاعتراف، والجوائز.	الندوات المهنية التي تمنح الشهادات المهنية، والجوائز.
حاجات تحقيق الذات	تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة	50	لدى المؤسسة برنامج يضمن أن العاملين بشكل روتيني ودوري يتم تقييمهم للتريبات الممكنة.	لدى المؤسسة برنامج يضمن للعاملين ترقيتهم بشكل روتيني ودوري.

وبعد إجراء التعديلات الملائمة على استبيان جودة حياة العمل ومراجعته وتقويمه، ظهر الاستبيان في نسخته النهائية باللغة العربية (أنظر الملحق رقم 15) وباللغة الفرنسية (أنظر الملحق رقم 16).

2.1.2.6- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لاستبيان جودة حياة العمل على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها مئة (100) فرد، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient) باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20):

- بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه.
- بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه.
- بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل.
- بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه.
- بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل.
- بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل.

وسيتم توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (75) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.685	1	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل
**0.799	2	
**0.575	3	
**0.589	4	
**0.530	5	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (75) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل.

جدول رقم (76) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.605	6	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل
*0.206	7	
**0.615	8	
**0.506	9	
**0.621	10	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (76) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، ما عدا الفقرة رقم 7 دالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل.

جدول رقم (77) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تعزيز الصحة الجيدة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.408	11	تعزيز الصحة الجيدة
**0.492	12	
**0.694	13	
**0.612	14	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (77) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (تعزيز الصحة الجيدة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد تعزيز الصحة الجيدة.

جدول رقم (78) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الأجور)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.793	15	الأجور
**0.692	16	
**0.742	17	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (78) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الأجور)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الأجور.

جدول رقم (79) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الأمن الوظيفي)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.723	18	الأمن الوظيفي
**0.550	19	
**0.729	20	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول (79) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الأمن الوظيفي)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الأمن الوظيفي.

جدول رقم (80) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (حاجات عائلية أخرى)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.600	21	حاجات عائلية أخرى
**0.653	22	
**0.736	23	
**0.608	24	
**0.585	25	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (80) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (حاجات عائلية أخرى)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد حاجات عائلية أخرى.

جدول رقم (81) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الجماعية في العمل)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.470	26	الجماعية في العمل
**0.546	27	
**0.640	28	
**0.510	29	
**0.675	30	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (81) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الجماعية في العمل)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الجماعية في العمل.

جدول رقم (82) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (وقت الفراغ من العمل)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.757	31	وقت الفراغ من العمل
**0.666	32	
**0.701	33	
**0.586	34	
**0.592	35	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (82) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (وقت الفراغ من العمل)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد وقت الفراغ من العمل.

جدول رقم (83) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.694	36	الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة
**0.726	37	
**0.502	38	
**0.643	39	
**0.640	40	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (83) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (84) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.744	41	الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة
**0.775	42	
**0.565	43	
**0.727	44	
**0.538	45	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (84) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة.

جدول رقم (85) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.763	46	تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة
**0.822	47	
**0.676	48	
**0.662	49	
**0.664	50	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (85) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم (86) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.698	51	تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة
**0.791	52	
**0.769	53	
**0.661	54	
**0.683	55	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (86) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة.

جدول رقم (87) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.726	56	التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية
**0.739	57	
**0.614	58	
**0.801	59	
**0.480	60	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (87) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية.

جدول رقم (88) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (التعلم لتعزيز المهارات المهنية)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.584	61	التعلم لتعزيز المهارات المهنية
**0.824	62	
**0.696	63	
**0.735	64	
**0.627	65	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (88) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (التعلم

لتعزيز المهارات المهنية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق

في قياس ما يقيسه بُعد التعلم لتعزيز المهارات المهنية.

جدول رقم (89) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الإبداع في العمل)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.720	66	الإبداع في العمل
**0.749	67	
**0.748	68	
**0.771	69	
**0.645	70	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (89) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه

(الإبداع في العمل)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في

قياس ما يقيسه بُعد الإبداع في العمل.

جدول رقم (90) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي (الإبداع الشخصي والجماليات العامة)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الفرعي
**0.736	71	الإبداع الشخصي والجماليات العامة
**0.795	72	
**0.837	73	
**0.705	74	
**0.759	75	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (90) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه (الإبداع الشخصي والجماليات العامة)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بُعد الإبداع الشخصي والجماليات العامة.

جدول رقم (91) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (حاجات الصحة والأمان)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرئيسي
**0.365	8	**0.562	1	حاجات الصحة والأمان
**0.372	9	**0.508	2	
**0.554	10	**0.423	3	
**0.363	11	**0.512	4	
**0.279	12	**0.375	5	
**0.553	13	**0.560	6	
**0.525	14	*0.207	7	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (91) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (حاجات الصحة والأمان)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، ما عدا الفقرة رقم 7 دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات بُعد حاجات الصحة والأمان صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (92) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات الاقتصادية والعائلية)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرئيسي
**0.510	21	**0.603	15	الحاجات الاقتصادية والعائلية
**0.569	22	**0.615	16	
**0.661	23	**0.571	17	
**0.508	24	**0.622	18	
**0.443	25	**0.387	19	
		**0.455	20	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (92) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (الحاجات الاقتصادية والعائلية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بُعد الحاجات الاقتصادية والعائلية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (93) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات الاجتماعية)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرئيسي
**0.559	31	**0.283	26	الحاجات الاجتماعية
**0.499	32	**0.371	27	
**0.601	33	**0.546	28	
**0.534	34	**0.328	29	
**0.550	35	**0.493	30	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (93) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (الحاجات الاجتماعية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بُعد الحاجات الاجتماعية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (94) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (حاجات تقدير الذات)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرئيسي
**0.704	41	**0.694	36	حاجات تقدير الذات
**0.690	42	**0.605	37	
**0.558	43	**0.495	38	
**0.702	44	**0.653	39	
**0.466	45	**0.563	40	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (94) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (حاجات تقدير الذات)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بُعد حاجات تقدير الذات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (95) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (حاجات تحقيق الذات)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرئيسي
**0.591	51	**0.707	46	حاجات تحقيق الذات
**0.777	52	**0.745	47	
**0.651	53	**0.583	48	
**0.620	54	**0.582	49	
**0.688	55	**0.655	50	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (95) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (حاجات تحقيق الذات)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بُعد حاجات تحقيق الذات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (96) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات المعرفية)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرئيسي
**0.589	61	**0.633	56	الحاجات المعرفية
**0.748	62	**0.705	57	
**0.657	63	**0.522	58	
**0.715	64	**0.733	59	
**0.531	65	**0.508	60	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (96) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (الحاجات المعرفية)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بُعد الحاجات المعرفية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (97) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي (الحاجات الجمالية والإبداع)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الرئيسي
**0.667	71	**0.577	66	الحاجات الجمالية والإبداع
**0.758	72	**0.711	67	
**0.768	73	**0.659	68	
**0.698	74	**0.728	69	
**0.708	75	**0.662	70	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (97) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (الحاجات الجمالية والإبداع)، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بُعد الحاجات الجمالية والإبداع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (98) يبين قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.356	16	**0.503	31	*0.213	46	**0.616	61	**0.416
2	*0.239	17	**0.453	32	*0.252	47	**0.585	62	**0.583
3	**0.266	18	**0.510	33	**0.388	48	**0.474	63	**0.529
4	**0.440	19	**0.390	34	**0.366	49	**0.471	64	**0.584
5	*0.214	20	**0.402	35	**0.529	50	**0.574	65	**0.352
6	**0.419	21	**0.385	36	**0.598	51	**0.522	66	**0.551
7	0.135	22	**0.451	37	**0.621	52	**0.624	67	**0.703
8	**0.301	23	**0.506	38	**0.320	53	**0.591	68	**0.507
9	**0.288	24	**0.408	39	**0.497	54	**0.598	69	**0.592
10	**0.433	25	**0.316	40	**0.623	55	**0.684	70	**0.644
11	0.100	26	0.115	41	**0.507	56	**0.521	71	**0.514
12	*0.244	27	**0.370	42	**0.626	57	**0.528	72	**0.605
13	**0.426	28	**0.489	43	**0.357	58	**0.347	73	**0.553
14	**0.431	29	**0.429	44	**0.623	59	**0.473	74	**0.527
15	**0.322	30	**0.365	45	**0.337	60	**0.400	75	**0.513

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (98) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.01، باستثناء الفقرات التي تحمل الأرقام 2 و5 و12 و31 و32 دالة عند مستوى دلالة 0.05، في حين أن الفقرات التي تحمل الأرقام 7 و11 و26 لم تكن دالة إحصائياً، إلا أنه تم

الاحتفاض بها ضمن الاستبيان نظراً لارتباطها بالأبعاد الفرعية والأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها، وبذلك تعتبر فقرات استبيان جودة حياة العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (99) يبين قيم معامل ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي

معامل الارتباط	البعد الفرعي	البعد الرئيسي
**0.743	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل	حاجات الصحة والأمان
**0.777	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل	
**0.783	تعزيز الصحة الجيدة	
**0.798	الأجور	الحاجات الاقتصادية والعائلية
**0.735	الأمن الوظيفي	
**0.842	حاجات عائلية أخرى	
**0.720	الجماعية في العمل	الحاجات الاجتماعية
**0.829	وقت الفراغ من العمل	
**0.922	الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة	حاجات تقدير الذات
**0.930	الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة	
**0.916	تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة	حاجات تحقيق الذات
**0.925	تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة	
**0.925	التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية	الحاجات المعرفية
**0.934	التعلم لتعزيز المهارات المهنية	
**0.923	الإبداع في العمل	الحاجات الجمالية والإبداع
**0.940	الإبداع الشخصي والجماليات العممة	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (99) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي ينتمي إليه، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الفرعية تتسق في قياس ما تقيسه الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.

جدول رقم (100) يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل

معامل الارتباط	البعد الفرعي	معامل الارتباط	البعد الفرعي
**0.843	الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة	**0.466	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل
**0.741	الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة	**0.602	الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل
**0.763	تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة	**0.568	تعزيز الصحة الجيدة
**0.838	تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة	**0.557	الأجور
**0.678	التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية	**0.648	الأمن الوظيفي
**0.709	التعلم لتعزيز المهارات المهنية	**0.644	حاجات عائلية أخرى
**0.836	الإبداع في العمل	**0.621	الجماعية في العمل
**0.707	الإبداع الشخصي والجماليات العممة	**0.527	وقت الفراغ من العمل

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (100) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل،

ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الفرعية تتسق في قياس ما يقبسه

استبيان جودة حياة العمل.

جدول رقم (101) يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الرئيسية بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل

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

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (101) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الرئيسية تتسق في قياس ما يقيسه استبيان جودة حياة العمل، وبناءً على ما تقدم يعتبر استبيان جودة حياة العمل صادقاً لما وضع لقياسه.

2.2.6- ثبات استبيان جودة حياة العمل (Reliability):

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

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

قام الباحث بتجزئة فقرات استبيان جودة حياة العمل إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم قام بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient) بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، وكذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للأبعاد الرئيسية، ثم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون (Spearman-Brown Formula)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (102) يبين قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان جودة حياة العمل

قيمة الثبات بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون	معامل ارتباط بيرسون	عدد الفقرات (البنود)	استبيان جودة حياة العمل
			الأبعاد الرئيسية
0.632	0.462	14	حاجات الصحة والأمان
0.781	0.639	11	الحاجات الاقتصادية والعائلية
0.698	0.537	10	الحاجات الاجتماعية
0.865	0.761	10	حاجات تقدير الذات
0.889	0.801	10	حاجات تحقيق الذات
0.849	0.738	10	الحاجات المعرفية
0.919	0.851	10	الحاجات الجمالية والإبداع
0.961	0.925	75	الاستبيان الكلي

يبين الجدول رقم (102) قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون لاستبيان جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول أن قيم معاملات الثبات بالنسبة للأبعاد الرئيسية تراوحت بين (0.632) كحد أدنى، و(0.919) كحد أقصى، وهي قيم مقبولة؛ بينما كانت مرتفعة بالنسبة لمعامل الثبات الكلي حيث بلغت (0.961)، وهذا يدل على أن استبيان جودة حياة العمل يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

2.2.2.6 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha [α] Coefficient):

استخدم الباحث 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:

جدول رقم (103) يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات (البنود)	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
0.946	75	الاستبيان الكلي

يبين الجدول رقم (103) قيم معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول أن قيم معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد الرئيسية تراوحت بين (0.633) كحد أدنى، و(0.878) كحد أقصى، وهي قيم مقبولة؛ بينما كانت مرتفعة بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ الكلية حيث بلغت (0.946)، مما يشير إلى تمتع استبيان جودة حياة العمل بدلالة ثبات جيدة.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات، أصبح استبيان جودة حياة العمل بصيغته النهائية مكوناً من خمس وسبعين (75) فقرةً (أنظر الملحق رقم 15؛ الملحق رقم 16).

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن استبيان جودة حياة العمل على درجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد على نتائجه.

واستناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت صدق وثبات كل من استبيان إدارة الجودة الشاملة واستبيان جودة حياة العمل، سيقوم الباحث بإجراء خطوات الدراسة الأساسية لكي يتحقق من صحة الفرضيات.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

يتناول الباحث فيما يلي مدة الدراسة الأساسية، ومجالها الجغرافي، ومنهج الدراسة الأساسية، ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وكذلك التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة للمرة الثانية بعدما تم حسابهما في الدراسة الاستطلاعية، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية.

1- مدة الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية ابتداءً من يوم 16 ديسمبر 2015 إلى غاية 03 مارس 2016.

2- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بمؤسستين (هما نفسهما اللذين أجريت فيهما الدراسة الاستطلاعية) 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]).

وتم اختيار مؤسستي "هيبروك" و"سيور" ميداناً لإجراء الدراسة الأساسية لأسباب عديدة؛ منها:

- كون كلا المؤسستين عموميتين؛
- كلاهما ذات طابع خدماتي؛
- كلاهما تابع للقطاع الاقتصادي؛
- كلاهما حاصل على شهادة الأيزو 9001:2008؛
- كونهما من المؤسسات الكبيرة نسبياً في ولاية وهران مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛
- لإمكانية الحصول على المعلومات لإجراء الدراسة الأساسية؛

- كونهما من المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من العاملين من فئات الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين؛
- كونهما يوفران التأطير الميداني للباحث.

3- منهج الدراسة:

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

4- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:

يتكون مجتمع الدراسة الأساسية من:

- 1- جميع العاملين المستقرين/ الأرضيين (Effectif sédentaire) من فئات الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين بالمقر الاجتماعي (Siège Social) بمدينة وهران، وبالوحدات التشغيلية (Divisions Opérationnelles) بالمنطقة الصناعية أرزيو لشركة هيبروك للنقل البحري (Hyproc Shipping Company) والبالغ عددهم 529 فرداً منهم 255 إطاراً و115 إطارات عليا و159 من المتحكمين.
- 2- جميع العاملين من فئات الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين بالمقر الاجتماعي (Siège Social)، وبمركز العمليات (Centre Opérationnel) لشركة المياه والتطهير لولاية وهران "سيور" (La Société de l'eau et de l'Assainissement d'Oran [SEOR]) والبالغ عددهم 402 فرد منهم 320 إطاراً و27 إطارات عليا و55 من المتحكمين.

اشتملت عينة الدراسة الأساسية على ثلاثمائة (300) فرد من إطارات عليا، وإطارات ومتحكمين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتشكل عينة الدراسة الأساسية ما نسبته (32.22%) من أفراد المجتمع الأصلي. حيث تم توزيع الاستبيانات على ثلاثمائة (300) فرد، وتم استردادها من مائتان وسبعون (270) فرداً، وبعد التصحيح تم استبعاد استبيانات ثمانية عشر (18) فرداً من هذه العينة نظراً لعدم استكمال البيانات، وبذلك أصبح عدد أفراد العينة النهائية للدراسة الأساسية مائتان وأثنان وخمسون (252) فرداً.

5- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

توضح الجداول التالية خصائص عينة الدراسة الأساسية كالتالي:

1.5- الجنس:

جدول رقم (104) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54.8%	138	ذكر
45.2%	114	أنثى
100.0%	252	المجموع

يبين الجدول رقم (104) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور في هذه العينة 138 فرداً بنسبة 54.8%، مقابل 114 بنسبة 45.2% من الإناث.

2.5- السن:

جدول رقم (105) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
25.4%	64	30 - 21
50.4%	127	40 - 31
17.1%	43	50 - 41
7.1%	18	51 سنة أو أكثر
100.0%	252	المجموع

يبين الجدول رقم (105) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن، حيث يتبين أن 64 فرداً بنسبة 25.4% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم "من 21 إلى 30 سنة"، في حين أن 127 بنسبة 50.4% تتراوح أعمارهم "من 31 إلى 40 سنة"، كما أن 43 بنسبة 17.1% تتراوح أعمارهم "من 41 إلى 50 سنة"، بينما 18 فرداً بنسبة 7.1% أعمارهم "51 سنة أو أكثر".

3.5- المستوى التعليمي:

جدول رقم (106) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.0%	5	متوسط
15.9%	40	ثانوي
82.1%	207	جامعي
100.0%	252	المجموع

يبين الجدول رقم (106) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي، حيث يتبين أن 5 أفراد بنسبة

2.0% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي "متوسط"، بينما 40 بنسبة 15.9% مستواهم التعليمي "ثانوي"، في حين أن 207

أفراد بنسبة 82.1% مستواهم التعليمي "جامعي".

4.5- الحالة العائلية:

جدول رقم (107) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
29.0%	73	أعزب
65.9%	166	متزوج (ة)
3.6%	9	مطلق (ة)
1.6%	4	أرمل (ة)
100.0%	252	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (107) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية، حيث يتبين أن 73 فرداً

بنسبة 29.0% من عينة الدراسة هم من العزاب، بينما 166 بنسبة 65.9% هم من المتزوجين، في حين أن 9 بنسبة 3.6% هم

من المطلقين، و4 أفراد بنسبة 1.6% هم من الأرامل.

5.5 - سنوات الخبرة في العمل:

جدول رقم (108) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
58.3%	147	أقل من 10 سنوات
31.3%	79	10 - 19
7.9%	20	20 - 29
2.0%	5	30 - 39
0.4%	1	40 سنة أو أكثر
100.0%	252	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (108) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة في العمل، حيث يتبين أن 147 فرداً بنسبة 58.3% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل "أقل من 10 سنوات"، في حين أن 79 بنسبة 31.3% تتراوح سنوات خبرتهم "من 10 إلى 19 سنة"، كما أن 20 بنسبة 7.9% تتراوح سنوات خبرتهم "من 20 إلى 29 سنة"، وأن 5 أفراد بنسبة 2.0% تتراوح سنوات خبرتهم "من 30 إلى 39 سنة"، و 1 بنسبة 0.4% من ذوي الخبرة في العمل "40 سنة أو أكثر".

6.5 - سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة:

جدول رقم (109) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة
36.5%	92	أقل من 5 سنوات
31.0%	78	5 - 9
32.5%	82	10 سنة أو أكثر
100.0%	252	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (109) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة، حيث يتبين أن 92 فرداً بنسبة 36.5% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في المؤسستين محل الدراسة "أقل من 5 سنوات"، في حين

أن 78 بنسبة 31.0% تتراوح سنوات خبرتهم "من 5 إلى 9 سنوات"، كما أن 82 فرداً بنسبة 32.5% تتراوح سنوات خبرتهم "10 سنوات أو أكثر".

7.5- الفئة الاجتماعية المهنية:

جدول رقم (110) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الاجتماعية المهنية
12.3%	31	إطار عالي
73.8%	186	إطار
13.9%	35	متحكم
100.0%	252	المجموع

يوضح الجدول رقم (110) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية، حيث يتبين أن 31 فرداً بنسبة 12.3% من عينة الدراسة من "الإطارات العليا"، و186 بنسبة 73.8% من "الإطارات"، و35 فرداً بنسبة 13.9% من "المتحكمين".

8.5- مكان العمل:

جدول رقم (111) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
41.7%	105	هيبروك
58.3%	147	سيور
100.0%	252	المجموع

يوضح الجدول رقم (111) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير مكان العمل، حيث يتبين أن 105 أفراد بنسبة 41.7% من عينة الدراسة يعملون في "مؤسسة هيبروك"، بينما 147 فرداً بنسبة 58.3% يعملون في "مؤسسة سيور".

6- أدوات الدراسة الأساسية:

استخدم الباحث استبيانين لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الأساسية، وهما نفسها اللذين استخدمهما في الدراسة الإستطلاعية وذلك بعد التأكد من خصائصهما السيكومترية، حيث تم توزيعهما على أفراد العينة من العاملين بالمؤسستين محل الدراسة. وقد قام الباحث بنفسه بتوزيع الإستيبيانات على أفراد العينة والرد على إستفساراتهم وتجميعها منهم، وبعد ذلك تم تفرغ

البيانات ومعالجتها إحصائياً باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20). وفيما يلي عرض للاستبيانين:

أ – استبيان إدارة الجودة الشاملة:

تم بناء استبيان يحتوي على ثلاث وثمانين (83) فقرة ذات النهايات المغلقة (Closed-ended)، جميعها ذات اتجاه موجب لقياس متغير إدارة الجودة الشاملة (أنظر الملحق رقم 12؛ الملحق رقم 13) 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 الأول: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، ويحتوي على ثمانية (08) فقرات تناولت متغيرات: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، وسنوات الخبرة في العمل، وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، والفئة الاجتماعية المهنية، والدائرة/المصلحة التي ينتمي إليها الموظف.

القسم الثاني: يتمثل في الأبعاد التالية:

البعد الرئيسي الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)، ويحتوي على ثلاث وستين (63) فقرة ويتفرع منه اثنا عشر (12) بعداً فرعياً، وهي: إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، 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 عشرين (20) فقرة ويتفرع منه خمسة (05) أبعادٍ فرعية، وهي: المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة (Fifth Likert Scale) لقياس فقرات الاستبيان وهو كالتالي:
 (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)). وبذلك فإن الدرجة الكلية للإستبيان في حدها
 الأعلى (415) درجة، وفي حدها الأدنى (83) درجة، وبمتوسط نظري (فرضي) $(3 \times 83 = 249)$ درجة؛ كما بالجدول التالي:

جدول رقم (112) يبين المتوسط النظري (الفرضي) لمتغير إدارة الجودة الشاملة وأبعادها الرئيسية

الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	عدد الفقرات	المتوسط النظري (الفرضي)	المتغير وأبعاده
315	63	63	$189 = 63 \times 3$	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية
100	20	20	$60 = 20 \times 3$	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية
415	83	83	249	الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة

ب- استبيان جودة حياة العمل:

تم بناء استبيان يحتوي على خمس وسبعين (75) فقرة ذات النهايات المغلقة (Closed-ended)، جميعها ذات اتجاه موجب لقياس متغير جودة حياة العمل (أنظر الملحق رقم 15؛ الملحق رقم 16) 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 الأول: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، ويحتوي على ثمانية (08) فقرات تناولت متغيرات: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، وسنوات الخبرة في العمل، وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، والفئة الاجتماعية المهنية، والدائرة/المصلحة التي ينتمي إليها الموظف.

القسم الثاني: يتمثل في الأبعاد التالية:

البعد الرئيسي الأول: حاجات الصحة والأمان، ويحتوي على أربع عشرة (14) فقرةً ويتفرع منه ثلاثة (03) أبعادٍ 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 إحدى عشرة (11) فقرةً ويتفرع منه ثلاثة (03) أبعادٍ فرعية، وهي: الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى.

البعد الرئيسي الثالث: الحاجات الاجتماعية، ويحتوي على عشر (10) فقراتٍ ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل.

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

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

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

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

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة (Fifth Likert Scale) لقياس فقرات الاستبيان وهو كالتالي:
 (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)). وبذلك فإن الدرجة الكلية للإستبيان في حدها الأعلى (375) درجة، وفي حدها الأدنى (75) درجة، وبتوسط نظري (فرضي) $(3 \times 75 = 225)$ درجة؛ كما بالجدول التالي:

جدول رقم (113) يبين المتوسط النظري (الفرضي) لمتغير جودة حياة العمل وأبعادها الرئيسية

الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	عدد الفقرات	المتوسط النظري (الفرضي)	المتغير وأبعاده
70	14	14	$42 = 14 \times 3$	حاجات الصحة والأمان
55	11	11	$33 = 11 \times 3$	الحاجات الاقتصادية والعائلية
50	10	10	$30 = 10 \times 3$	الحاجات الاجتماعية
50	10	10	$30 = 10 \times 3$	حاجات تقدير الذات
50	10	10	$30 = 10 \times 3$	حاجات تحقيق الذات
50	10	10	$30 = 10 \times 3$	الحاجات المعرفية
50	10	10	$30 = 10 \times 3$	الحاجات الجمالية والإبداع
375	75	75	225	الدرجة الكلية لجودة حياة العمل

7- الصدق والثبات:

قام الباحث بإعادة التأكد من صدق وثبات الاستبيانين على عينة الدراسة الأساسية البالغ حجمها مائتان وأثنان وخمسون (252) فرداً كما هو موضح فيما يلي:

1.7- صدق استبيان إدارة الجودة الشاملة:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الجودة الشاملة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20) بين درجة كل بُعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (114) يبين قيم معامل ارتباط البعدين الرئيسيين بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد الرئيسي	معامل الارتباط
1	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية	0.986**
2	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية	0.859**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (114) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من الجدول بأن 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 ذلك يعتبر استبيان إدارة الجودة الشاملة صادقاً لما وضع لقياسه.

2.7- ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة:

قام الباحث بحساب ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم 20. وفيما يلي توضيح ذلك:

1.2.7- طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث بتجزئة فقرات استبيان إدارة الجودة الشاملة إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم قام بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، ثم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (115) يبين قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

قيمة الثبات بعد التصحيح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	استبيان إدارة الجودة الشاملة
بمعادلة سيرمان براون	بيرسون	83	
0.985	0.970		

يبين الجدول رقم (115) أن قيمة معامل الثبات مرتفعة بالنسبة لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت (0.985)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

2.2.7- معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، وكانت النتيجة على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (116) يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	استبيان إدارة الجودة الشاملة
0.979	83	

يبين الجدول رقم (116) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت (0.979)، مما يشير إلى تمتع استبيان إدارة الجودة الشاملة بدلالة ثبات جيدة.

3.7- صدق استبيان جودة حياة العمل:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لاستبيان جودة حياة العمل من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20) بين درجة كل بُعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (117) يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الرئيسية بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل

معامل الارتباط	البعد الرئيسي	الرقم
**0.844	حاجات الصحة والأمان	1
**0.859	الحاجات الاقتصادية والعائلية	2
**0.873	الحاجات الاجتماعية	3
**0.916	حاجات تقدير الذات	4
**0.903	حاجات تحقيق الذات	5
**0.857	الحاجات المعرفية	6
**0.892	الحاجات الجمالية والإبداع	7

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول رقم (117) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الرئيسية تتسق في قياس ما يقيسه استبيان جودة حياة العمل، وبناءً على ذلك يعتبر استبيان جودة حياة العمل صادقاً لما وضع لقياسه.

4.7- ثبات استبيان جودة حياة العمل:

قام الباحث بحساب ثبات استبيان جودة حياة العمل بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم 20. وفيما يلي توضيح ذلك:

1.4.7- طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث بتجزئة فقرات استبيان جودة حياة العمل إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم قام بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، ثم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (118) يبين قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان جودة حياة العمل

عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الثبات بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون
75	0.972	0.986

يبين الجدول رقم (118) أن قيمة معامل الثبات مرتفعة بالنسبة لاستبيان جودة حياة العمل، حيث بلغت (0.986)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

2.4.7- معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، وكانت النتيجة على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (119) يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل

عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
75	0.977

يبين الجدول رقم (119) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة لاستبيان جودة حياة العمل، حيث بلغت (0.977)، مما يشير إلى تمتع استبيان جودة حياة العمل بدلالة ثبات جيدة.

وبناءً على ما تقدم يتبين أن استبيان إدارة الجودة الشاملة وإستبيان جودة حياة العمل يتمتعان بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهذا تأكيداً لنتائج الصدق والثبات المحصل عليها في الدراسة الإستطلاعية.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بمعالجة بيانات الدراسة الأساسية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences [SPSS]) النسخة رقم (20) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات البحث وأبعادها الرئيسية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient): تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) والثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) للإستبيانين. كما تم استخدامه لتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة. والجدول (120) أدناه، يظهر المبادئ التوجيهية التي اقترحها "كوهين" (Cohen, 1988) لتفسير معنى معامل الارتباط (In : Narehan et al., 2014, p. 29).
- جدول رقم (120) يبين المبادئ التوجيهية لـ "كوهين" (Cohen) لتفسير العلاقة على أساس قيم "ر" (In : Narehan et al., 2014, p. 29)

قيم "ر" (r values)	درجة الارتباط (Degree of correlation)
1.0 و 0.8 ±	قوية جداً (Very strong)
0.8 و 0.6 ±	قوية (Strong)
0.6 و 0.4 ±	متوسطة / معتدلة (Moderate)
0.4 و 0.2 ±	ضعيفة (Weak)
0.2 ±	ضعيفة جداً (Very weak)

- معادلة سبيرمان - براون (Spearman-Brown Formula): تم استخدامها في حساب الثبات للإستبيانين بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) لتصحيح معاملات الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha [α] Coefficient): تم استخدامه لحساب ثبات الإستبيانين.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر.
- حساب مؤشر حجم الأثر (Effect Size) الخاص بمعامل ارتباط بيرسون (r).
- حساب مؤشر حجم الأثر "د" (d) لاختبار (ت) للفروق بين المتوسطات.
- معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط: استخدم الباحث هذه المعادلة لحساب دلالة الفروق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة، ووفقاً لأبو النيل (1987، ص ص. 245-247) هي كالتالي:

$$\text{معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط} = \frac{z_2 - z_1}{\sqrt{\frac{1}{3-2n} + \frac{1}{3-1n}}}$$

حيث أن:

$$z_1 = \text{المقابل اللوغاريتمي لمعامل الارتباط في المجموعة الأولى (1)}$$

$$z_2 = \text{المقابل اللوغاريتمي لمعامل الارتباط في المجموعة الثانية (2)}$$

$$n_1 = \text{العدد في المجموعة الأولى.}$$

$$n_2 = \text{العدد في المجموعة الثانية.}$$

ويمكن حساب المقابل اللوغاريتمي لمعامل الارتباط كالتالي:

$$\text{المقابل اللوغاريتمي (Log) لمعامل الارتباط ورمزه (z)} = \frac{1}{2} \text{ لو } \frac{1+r}{1-r} \text{ ("لو" هنا توجد في الآلات الحاسبة تحت رمز Ln)}$$

ويمكن استخراج المقابل اللوغاريتمي لمعامل ارتباط المجموعة الأولى ولمعامل ارتباط المجموعة الثانية من الجدول الخاص بالمقابل

اللوغاريتمي الذي أورده أبو النيل (1987، ص ص. 283-285).

خلاصة:

بعد الإنتهاء من عرض خطوات الدراسة الاستطلاعية وخطوات الدراسة الأساسية، سوف يتطرق الباحث في الفصل السادس

إلى عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل السادس

عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد:

بعدها تطرق الباحث في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سوف يتناول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها من خلال إثبات أو عدم إثبات فرضيات البحث.

1- عرض النتائج:

1.1- قياس استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات البحث وأبعادها:

قام الباحث بقياس استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات البحث وأبعادها الرئيسية باستخدام المتوسط الحسابي للإجابة والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدولين التاليين:

جدول رقم (121) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة وأبعادها الرئيسية

المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط النظري (الفرضي)	المستوى
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft)	219.40	38.578	105	315	189	بدرجة عالية
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard)	69.92	12.397	31	100	60	بدرجة عالية
الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)	289.32	48.704	143	415	249	بدرجة عالية

يظهر الجدول رقم (121) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) البالغ 219.40

بانحراف معياري مقداره 38.578 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 189 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد بدرجة عالية.

كما يظهر الجدول رقم (121) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) البالغ 69.92

بانحراف معياري قدره 12.397 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 60 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بدرجة عالية.

ويظهر الجدول رقم (121) قيمة المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الجودة الشاملة (TQM) البالغ 289.32 بانحراف معياري مقداره 48.704 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 249 درجة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا المتغير بدرجة عالية.

جدول رقم (122) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة حياة العمل وأبعادها الرئيسية

المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط النظري (الفرضي)	المستوى
حاجات الصحة والأمان	50.44	8.731	21	70	42	مستوى عال
الحاجات الاقتصادية والعائلية	34.88	8.003	13	55	33	مستوى متوسط
الحاجات الاجتماعية	33.85	6.523	16	50	30	مستوى متوسط
حاجات تقدير الذات	34.52	6.614	14	50	30	مستوى عال
حاجات تحقيق الذات	32.24	7.810	11	50	30	مستوى متوسط
الحاجات المعرفية	35.82	7.391	11	50	30	مستوى عال
الحاجات الجمالية والإبداع	31.87	8.283	10	50	30	مستوى متوسط
الدرجة الكلية لجودة حياة العمل (QWL)	253.61	46.775	106	375	225	مستوى متوسط

يظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لبعدها حاجات الصحة والأمان البالغ 50.44 بانحراف معياري مقداره 8.731 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 42 درجة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا البعد بمستوى عال.

كما يظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد الحاجات الاقتصادية والعائلية البالغ 34.88 بانحراف معياري قدره 8.003 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 33 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى متوسط.

ويظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد الحاجات الاجتماعية البالغ 33.85 بانحراف معياري مقداره 6.523 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 30 درجة. وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على هذا البُعد بمستوى متوسط.

كما يظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد حاجات تقدير الذات البالغ 34.52 بانحراف معياري قدره 6.614 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 30 درجة. وهذا يؤكد أن أفراد العينة يوافقون على هذا البُعد بمستوى عال.

ويظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد حاجات تحقيق الذات البالغ 32.24 بانحراف معياري مقداره 7.810 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 30 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى متوسط.

كما يظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد الحاجات المعرفية البالغ 35.82 بانحراف معياري قدره 7.391 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 30 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى عال.

ويظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لُبعد الحاجات الجمالية والإبداع البالغ 31.87 بانحراف معياري مقداره 8.283 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 30 درجة. وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على هذا البُعد بمستوى متوسط.

كما يظهر الجدول رقم (122) قيمة المتوسط الحسابي لمتغير جودة حياة العمل (QWL) البالغ 253.61 بانحراف معياري قدره 46.775 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ 225 درجة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا المتغير بمستوى متوسط.

2.1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient) بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (123) يبين معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل

الإحصاءات / المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	درجة الحرية	قيمة (r) الجدولية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	0.622	250	0.133	0.000	دال عند 0.01
جودة حياة العمل					

يتضح من الجدول رقم (123) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، إذ بلغت "ر" المحسوبة (r observed) 0.622 وهي أكبر من "ر" الجدولية (r critical) التي تساوي 0.133 عند درجة حرية (df) 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ (Significance Level)، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. or P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وبذلك تم رفض الفرض الصفري وقبول فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية تحققت.

حساب حجم الأثر (Effect Size):

أشار بابطين (1422هـ) إلى أن مؤشر حجم الأثر الخاص بمعامل ارتباط بيرسون (r) هو (r) نفسه، ويستخدم للإرتباط بين متغيرين متصلين، كما يعبر مربع معامل ارتباط بيرسون (r^2) عن نسبة التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين (بابطين، 1422هـ، ص. 98).

ووفقاً لمحمد (2009) توضح جداول "كوهين" (Cohen) تصنيف حجم الأثر الخاص بمعامل ارتباط بيرسون (r) كما يلي:

- عند قيمة حجم الأثر = (0.10) يعتبر صغيراً ضعيفاً منخفضاً (Small).

- عند قيمة حجم الأثر = (0.30) يعتبر متوسطاً (Medium).

- عند قيمة حجم الأثر = (0.50) يعتبر قوياً/ كبيراً/ عالياً (Large).

ويتبين من الجدول رقم (123) أن "ر" المحسوبة قدرها 0.622 تساوي عند تربيعها 0.38، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (38%).

3.1- عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

1.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة 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) في المؤسستين محل الدراسة.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة

وأبعاد جودة حياة العمل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (124) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة (ر) الجدولية	درجة الحرية	الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	
دال عند 0.01	0.000	0.133	250	0.492	حاجات الصحة والأمان	أبعاد جودة حياة العمل
دال عند 0.01	0.000			0.442	الحاجات الاقتصادية والعائلية	
دال عند 0.01	0.000			0.541	الحاجات الاجتماعية	
دال عند 0.01	0.000			0.605	حاجات تقدير الذات	
دال عند 0.01	0.000			0.599	حاجات تحقيق الذات	
دال عند 0.01	0.000			0.611	الحاجات المعرفية	
دال عند 0.01	0.000			0.548	الحاجات الجمالية والإبداع	

تشير نتائج الجدول رقم (124) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وحاجات الصحة والأمان، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.492 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$. كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.24، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين قريباً من المتوسط بحيث يساوي (24%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (124) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات الاقتصادية والعائلية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.442 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.19، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين منخفضاً (Small) بحيث يساوي (19%).

تشير نتائج الجدول رقم (124) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات الاجتماعية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.541 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.29، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (29%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (124) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وحاجات تقدير الذات، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.605 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.36، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (36%).

تشير نتائج الجدول رقم (124) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وحاجات تحقيق الذات، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.599 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250

ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.35، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (35%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (124) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.611 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.37، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (37%).

تشير نتائج الجدول رقم (124) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات الجمالية والإبداع، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.548 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.30، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (30%).

وفي ضوء ما سبق، تم رفض الفرض الصفري وقبول فرض البحث القائل بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لإدارة 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) في المؤسسات محل الدراسة. ومما تقدم يتضح أن الفرضية تحققت.

2.3.1 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (125) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM

Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة (ر) الجدولية	درجة الحرية	معامل ارتباط بيرسون	الإحصاءات المتغيرات
دال عند 0.01	0.000	0.133	250	0.607	الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية
					الدرجة الكلية لجودة حياة العمل

يتضح من الجدول رقم (125) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.607 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وبذلك تم رفض الفرض الصفري وقبول فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة. وعلى ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية تحققت.

حساب حجم الأثر (Effect Size):

يتبين من الجدول رقم (125) أن "ر" المحسوبة قدرها 0.607 تساوي عند تربيعها 0.36، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (36%).

3.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة

الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (126) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM

Practices) وأبعاد جودة حياة العمل

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة (ر) الجدولية	درجة الحرية	الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية	معامل الارتباط	
دال عند 0.01	0.000	0.133	250	0.491	حاجات الصحة والأمان	أبعاد جودة حياة العمل
دال عند 0.01	0.000			0.435	الحاجات الاقتصادية والعائلية	
دال عند 0.01	0.000			0.531	الحاجات الاجتماعية	
دال عند 0.01	0.000			0.591	حاجات تقدير الذات	
دال عند 0.01	0.000			0.575	حاجات تحقيق الذات	
دال عند 0.01	0.000			0.591	الحاجات المعرفية	
دال عند 0.01	0.000			0.533	الحاجات الجمالية والإبداع	

تشير نتائج الجدول رقم (126) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة

الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وحاجات الصحة والأمان، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.491 وهي أكبر من "ر" الجدولية

التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.24، وهذا يعني أن التباين

المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين قريباً من المتوسط بحيث يساوي (24%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (126) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والحاجات الاقتصادية والعائلية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.435 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.18، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين منخفضاً (Small) بحيث يساوي (18%).

تشير نتائج الجدول رقم (126) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والحاجات الاجتماعية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.531 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.28، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (28%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (126) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وحاجات تقدير الذات، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.591 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.34، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (34%).

تشير نتائج الجدول رقم (126) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وحاجات تحقيق الذات، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.575 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.33، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (33%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (126) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والحاجات المعرفية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.591 وهي أكبر من "ر" الجدولية

التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.34، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (34%).

تشير نتائج الجدول رقم (126) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والحاجات الجمالية والإبداع، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.533 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.28، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (28%).

وفي ضوء ما سبق، تم رفض الفرض الصفري وقبول فرض البحث القائل بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة. ومما تقدم يتضح أن الفرضية تحققت.

4.3.1 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (127) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM

Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة (ر) الجدولية	درجة الحرية	معامل ارتباط بيرسون	الإحصاءات المتغيرات
دال عند 0.01	0.000	0.133	250	0.554	الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية
					الدرجة الكلية لجودة حياة العمل

يتضح من الجدول رقم (127) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.554 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وبذلك تم رفض الفرض الصفري وقبول فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية تحققت.

حساب حجم الأثر (Effect Size):

يبين من الجدول رقم (127) أن "ر" المحسوبة قدرها 0.554 تساوي عند تربيعها 0.30، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (30%).

5.3.1 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة

الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (128) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM

Practices) وأبعاد جودة حياة العمل

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة (ر) الجدولية	درجة الحرية	الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية	معامل الارتباط	
دال عند 0.01	0.000	0.133	250	0.407	حاجات الصحة والأمان	أبعاد جودة حياة العمل
دال عند 0.01	0.000			0.383	الحاجات الاقتصادية والعائلية	
دال عند 0.01	0.000			0.474	الحاجات الاجتماعية	
دال عند 0.01	0.000			0.538	حاجات تقدير الذات	
دال عند 0.01	0.000			0.563	حاجات تحقيق الذات	
دال عند 0.01	0.000			0.563	الحاجات المعرفية	
دال عند 0.01	0.000			0.494	الحاجات الجمالية والإبداع	

تشير نتائج الجدول رقم (128) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة

الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وحاجات الصحة والأمان، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.407 وهي أكبر من "ر" الجدولية

التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.16، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين منخفضاً (Small) بحيث يساوي (16%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (128) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والحاجات الاقتصادية والعائلية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.383 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.14، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين منخفضاً (Small) بحيث يساوي (14%).

تشير نتائج الجدول رقم (128) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والحاجات الاجتماعية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.474 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.22، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين قريباً من المتوسط بحيث يساوي (22%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (128) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وحاجات تقدير الذات، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.538 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.28، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (28%).

تشير نتائج الجدول رقم (128) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وحاجات تحقيق الذات، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.563 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.31، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (31%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (128) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والحاجات المعرفية، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.563 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.31، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (31%).

تشير نتائج الجدول رقم (128) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والحاجات الجمالية والإبداع، إذ بلغت "ر" المحسوبة 0.494 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.133 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.24، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين قريباً من المتوسط بحيث يساوي (24%).

وفي ضوء ما سبق، تم رفض الفرض الصفرى وقبول فرض البحث القائل بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة. ومما تقدم يتضح أن الفرضية تحققت.

6.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق دالة إحصائياً في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (129) يبين الفروق في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	375.433	2	187.717	0.079	غير دال
داخل المجموعات	595005.170	249	2389.579		
المجموع الكلي	595380.603	251			

قيمة "ف" الجدولية عند درجتى حرية 2 و 249 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

يتضح من الجدول رقم (129) عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية، إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة 0.079 وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية والتي تساوي 3.02 عند درجتى حرية (2 و 249) ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية. ومما تقدم يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

7.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية السابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في جودة حياة العمل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للفرق بين متوسطي جودة حياة العمل لدى المجموعتين:

الذكور والإناث. والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (130) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين (الذكور والإناث) في جودة حياة العمل

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
جودة حياة العمل	الذكور	138	257.71	48.992	250	1.536	غير دال
	الإناث	114	248.64	43.640			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 250 تساوي 1.972

يتضح من الجدول رقم (130) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في جودة حياة العمل، إذ بلغت قيمة "ت"

المحسوبة 1.536 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في جودة

حياة العمل. ومما تقدم يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

8.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثامنة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة

والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية،

والحاجات الجمالية والإبداع).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للفرق بين متوسطي أبعاد جودة حياة العمل لدى

المجموعتين: الذكور والإناث. والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (131) يبين نتائج اختبار (ت) للفرق بين مجموعتين مستقلتين (الذكور والإناث) في أبعاد جودة حياة العمل

أبعاد جودة حياة العمل	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
حاجات الصحة والأمان	الذكور	138	51.81	8.797	250	2.771	دال عند 0.05
	الإناث	114	48.79	8.394			
الحاجات الاقتصادية والعائلية	الذكور	138	35.73	8.240	250	1.875	غير دال
	الإناث	114	33.84	7.615			
الحاجات الاجتماعية	الذكور	138	34.36	6.775	250	1.387	غير دال
	الإناث	114	33.22	6.177			
حاجات تقدير الذات	الذكور	138	34.77	7.004	250	0.655	غير دال
	الإناث	114	34.22	6.125			
حاجات تحقيق الذات	الذكور	138	32.53	8.164	250	0.650	غير دال
	الإناث	114	31.89	7.379			
الحاجات المعرفية	الذكور	138	35.93	7.788	250	0.277	غير دال
	الإناث	114	35.68	6.911			
الحاجات الجمالية والإبداع	الذكور	138	32.57	8.698	250	1.495	غير دال
	الإناث	114	31.01	7.702			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 250 تساوي 1.972

يتضح من الجدول رقم (131) وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث حاجات الصحة والأمان لصالح

الذكور، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة 2.771 وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250

ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

حساب حجم الأثر (Effect Size):

ووفقاً لباطين (1422هـ) قدم "كوهين" (Cohen, 1988) مؤشر (د) (d) لحجم الأثر لنتائج إختبار (ت) حسب المعادلة

التالية:

$$d = \frac{2م - 1م}{ع}$$

حيث: (د) (d) هو مؤشر حجم الأثر.

(م1 - م2) هو الفرق بين متوسطي العينتين.

(ع) هو الإنحراف المعياري لإحدى العينتين (بباطين، 1422هـ، ص. 96). على أن كلا المجموعتين متجانستين

من حيث التباين (نصار، 2006، ص. 48).

ووفقاً لنصار (2006، ص. 50) لقد أشار "كوهين" (Cohen, 1988) إلى معايير للحكم على قيمة حجم الأثر

المستخرجة بواسطة مؤشر "د" (d) كما يلي:

- عند قيمة حجم الأثر = (0.20) يعتبر صغيراً/ ضعيفاً/ منخفضاً (Small).

- عند قيمة حجم الأثر = (0.50) يعتبر متوسطاً (Medium).

- عند قيمة حجم الأثر = (0.80) يعتبر قوياً/ كبيراً/ عالياً (Large).

ومن خلال الجدول رقم (131) فإنه يمكن حساب حجم الأثر حسب مؤشر كوهين "د" على النحو التالي:

$$d = \frac{48.79 - 51.81}{8.797} = 0.34$$

ويتضح من خلال ما سبق أن قيمة حجم الأثر "د" يساوي 0.34 وهي تعد قريبة من المتوسطة بحسب معايير كوهين.

كما يتضح من الجدول رقم (131) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الحاجات الاقتصادية

والعائلية، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة 1.875 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250

ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (131) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث الحاجات الاجتماعية، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة 1.387 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (131) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث حاجات تقدير الذات، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة 0.655 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (131) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث حاجات تحقيق الذات، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة 0.650 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (131) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث الحاجات المعرفية، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة 0.277 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (131) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث الحاجات الجمالية والإبداع، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة 1.495 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.972 عند درجة حرية 250 ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وفي ضوء ما سبق، تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل. عدا البُعد الأول (حاجات الصحة والأمان) فقد أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث لصالح الذكور. ومما تقدم يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

9.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية التاسعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق دالة إحصائياً في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (132) يبين الفروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5570.161	3	1856.720	0.847	غير دال
داخل المجموعات	543597.946	248	2191.927		
المجموع الكلي	549168.107	251			

قيمة "ف" الجدولية عند درجتي حرية 3 و 248 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

يتضح من الجدول رقم (132) عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن، إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة 0.847 وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية والتي تساوي 2.63 عند درجتي حرية (3 و 248) ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن. ومما تقدم يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

10.3.1 - عرض نتائج الفرضية الفرعية العاشرة:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (133) يبين الفروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1178.402	2	589.201	0.268	غير دال
داخل المجموعات	547989.705	249	2200.762		
المجموع الكلي	549168.107	251			

قيمة "ف" الجدولية عند درجتي حرية 2 و 249 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

يتضح من الجدول رقم (133) عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة 0.268 وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية والتي تساوي 3.02 عند درجتي حرية (2 و 249) ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة. ومما تقدم يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

11.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (134) يبين الفروق في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	352.038	2	176.019	0.080	غير دال
داخل المجموعات	548816.069	249	2204.081		
المجموع الكلي	549168.107	251			

قيمة "ف" الجدولية عند درجتى حرية 2 و 249 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

يتضح من الجدول رقم (134) عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية، إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة 0.080 وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية والتي تساوي 3.02 عند درجتى حرية (2 و 249) ومستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية. ومما تقدم يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

12.3.1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشر:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لجودة حياة العمل لكل من مؤسسة "سيور" ومؤسسة "هيبروك" على حدة، ثم تم مقارنة معاملات الارتباط للمجموعتين من خلال إيجاد دلالة الفرق بين معاملات الارتباط كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (135) يبين قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى

المؤسسة

المتغير	إدارة الجودة الشاملة		العينة	قيمة (ر)	قيمة الفرق بين معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
مؤسسة "سيور"	301.77	38.938	147	**0.682	1.31	غير دال
مؤسسة "هيبروك"	271.89	55.412	105	**0.589		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

القيمة الناتجة عن الفرق بين معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية:

حسب أبو النيل (1987، ص ص. 246-247) "إذا كانت القيمة الناتجة:

أ- تقع بين 1.96 - 2.58 كان الفرق دالاً عند 0.05

ب- تقع بين 2.58 فما فوق كان الفرق دالاً عند 0.01

ج- أقل من 1.96 كان الفرق غير دال أي يتم قبول الفرض الصفري".

تشير نتائج الجدول رقم (135) إلى أن قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط بلغت 1.31 وبما أن هذه القيمة أقل من

القيمة الواقعة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$. إذاً الفرق غير دال إحصائياً بين معاملي الارتباط

وفي مؤسستي "سيور" و"هيبروك".

وفي ضوء ما سبق، تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين إدارة

الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة. ومما تقدم يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (136) يبين تلخيص نتائج الدراسة

النتائج	الفرضيات	
تم قبول الفرضية الرئيسية بعد إثبات صحتها.	توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.	الفرضية الرئيسية
تم قبول الفرضية الفرعية الأولى بعد إثبات صحتها.	توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة 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) في المؤسسات محل الدراسة.	الفرضية الفرعية الأولى
تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بعد إثبات صحتها.	توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.	الفرضية الفرعية الثانية
تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بعد إثبات صحتها.	توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة.	الفرضية الفرعية الثالثة
تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة بعد إثبات صحتها.	توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.	الفرضية الفرعية الرابعة
تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة بعد إثبات صحتها.	توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل	الفرضية الفرعية الخامسة

	(حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة.	
تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة المهنية.	توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.	الفرضية الفرعية السادسة
تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في جودة حياة العمل.	توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في جودة حياة العمل.	الفرضية الفرعية السابعة
تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل. عدا البعد الأول (حاجات الصحة والأمان) فقد أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور.	توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع).	الفرضية الفرعية الثامنة
تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن.	توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن.	الفرضية الفرعية التاسعة
تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة.	توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة.	الفرضية الفرعية العاشرة
تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.	توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية.	الفرضية الفرعية الحادية عشر
تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة.	توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة.	الفرضية الفرعية الثانية عشر

2- مناقشة النتائج:

1.2- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.622) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، 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.

نتائج هذه الفرضية تؤكد نتائج دراسات أخرى في الأدبيات التي حاولت استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره الحداد (2003) إلى أنه من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حظيت باهتمام المنظمات المختلفة في مجال إنتاج السلع والخدمات مفهوم إدارة الجودة الشاملة (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 of life).

وفي هذا الصدد ذكرت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)، أن إدارة الجودة الشاملة تمثل التغيير التنظيمي الذي يمكن أن يكون له تأثير كبير على العناصر المختلفة لنظام العمل، وبالتالي على تصميم العمل وجودة حياة العمل. وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه صالح (2013) أن مفهوم جودة حياة العمل (QWL) ظهر "ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال". كما أشار جاد الرب (2008 ب) إلى 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.

وتفسر الحمداني (2005) ذلك عندما تذكر أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من البرامج الحديثة لتحسين جودة حياة العمل. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006)، إلى أن إدارة الجودة الشاملة توفر آثاراً إيجابية على جودة حياة العمل للموظفين.

كما حدد "تساي هوي رو" (CAI Hui-ru, 1994) مكونات جودة حياة العمل في: (1) جودة المعيشة: التعويضات، الرفاهية، الحماية في العمل؛ و(2) الجودة الاجتماعية: العلاقة مع الرئيس في العمل، الزملاء، والزبائن؛ و(3) جودة النمو: الإدارة بالمشاركة، الترقية، النمو الذاتي، تقدير الذات، سمات العمل (In: Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012). ويشير "برويجت" (Pruijt, 2000) إلى أنه بفحص الخصائص والسمات الجوهرية للشركات التي تمثل نماذج ناجحة، اتضح أن لها مميزات مشتركة تشكل نموذجاً يسير فيه الأداء والجودة جنباً إلى جنب، وهذا يتطلب بدوره الاهتمام بدراسة جودة حياة العمل بتلك الشركات (في: المغربي، 2004).

وفي السياق ذاته، عرّف "شيرميرهورن وآخرون" (Schermerhorn et al., 2000) جودة حياة العمل بالمؤشر المشجع في السلوك التنظيمي لإجمالي الجودة لتجارب العاملين في مواقع العمل (في: العنزي والفضل، 2007). وحسب المغربي (2007 ب) هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "انخفاض الجودة".

وفي هذا الصدد أشارت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999) إلى أن البحوث التجريبية، وبخاصة في القطاع العام، تبين أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون له بعض الأثر الإيجابي على مختلف مؤشرات جودة حياة العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام، والتغيب عن العمل، ولكن أيضاً بعض الآثار السلبية؛ وقد يتوقف أثر إدارة الجودة الشاملة في تصميم العمل وجودة حياة العمل على محتوى منهج إدارة الجودة الشاملة المتبع من قبل المنظمة، فضلاً عن الطريقة التي يتم بها تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ويضيف عطية (2008) أن إدارة الجودة الشاملة "فلسفة يستخدمها النظام الإداري لتوجيه أهداف المؤسسة وتحقيقها بطريقة تضمن إرضاء المستهلك ويتم تحقيق ذلك من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الذي يحتوي على كل من النظام الإداري والنظام الإجتماعي وبذلك أصبح هذا النظام طريقة للحياة العملية داخل المنظمة بكامل هيأتها". ولذا فقد حدد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة "بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير" (في: عبد الفتاح، 2012). في حين

ينظر "هانت" (Hunt, 1992) إلى مكونات جودة الحياة العمل "كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوي الثقافة التنظيمية للمنظمة" (في: قاسم، 2011؛ المغربي، 2004).

وفي نفس السياق تجمع الدراسات على تأكيد الأهمية الأساسية للثقافة التنظيمية لجودة حياة العمل لمبادرات الجودة الشاملة، وهو ما ذهب إليه "جيمس" (James, 1992) في دراسته التي أجريت في بريطانيا حول "جودة حياة العمل وإدارة الجودة الشاملة"، حيث قام ببحث ملامح ثقافة الالتزام بجودة حياة العمل جنباً إلى جنب مع مفاهيم ورؤى وتقنيات جديدة وشبه جديدة والتي تشكل معاً إدارة الجودة الشاملة. وتفسر الحمداني (2005) ذلك عندما تذكر أنه بما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه تتميز بثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشمل من قيم واعتقادات ومدركات واقتراحات ورموز ولغة وغيرها. وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على نشاطات المنظمة ومنها ما يتعلق بجودة حياة العمل السائدة في المنظمة والتي تعد احد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشراً للمناخ التنظيمي الذي تتميز به المنظمة عن المنظمات الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك، أشار "إيراني وآخرون" (Irani et al., 2004)، إلى أن العديد من الباحثين، إن لم يكن كلهم، يتفقون على أن الجودة الشاملة مرتبطة بطريقة أو بأخرى بالثقافة التنظيمية؛ وكثيراً ما يستخدم مصطلح "ثقافة الجودة الشاملة" في الأدبيات، ولكن ما زال هناك خلاف حول ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغيير الثقافة لتحقيق الجودة الشاملة أو ما إذا كان ذلك يعني استخدام الثقافة القائمة؛ ففي الآونة الأخيرة، تحول اهتمام العديد من الشركات التي تنفذ برامج إدارة الجودة الشاملة عن تطبيق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة إلى محاولة مواءمة برنامج إدارة الجودة الشاملة مع الثقافة التنظيمية السائدة بها. زد على ذلك، برهن "ستينكامب" (Steenkamp, 2001) على أن إدارة الجودة الشاملة ليست تقنية يمكن تطبيقها بشكل مصطنع من أجل تحسين كفاءة المؤسسة، بل أنها (1) طريقة للحياة، وشيء ينبغي الجميع أن يفعله، (2) بل هي ثقافة، والتي ينبغي أن تكون معاشة من قبل الجميع في المؤسسة، و(3) ينبغي أن تكون على غرار من هم في مناصب قيادية، ولكن ينبغي أن تكون في نهاية المطاف مسألة القيادة الشخصية، والتي تمارس من قبل جميع أعضاء المؤسسات (In : Oschman et al., 2006).

وفي السياق نفسه، يرى جاد الرب (2008 أ) أن جودة حياة العمل "ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتمشى مع استراتيجيات المنظمة تعاضدها وتساعد على تنفيذها، وبالتالي فهي

عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزء من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها". وفي نفس الاتجاه يعرف كل من "لويس وآخرون" (Lewis et al., 2001) جودة حياة العمل "بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة" (في: صديق، 2005).

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما ذكره المغربي (2007 أ) في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة بأنها "الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات". كما تفسر نتيجة هذه الفرضية بما أشارت إليه "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)، أن إدارة الجودة تنتشر في جميع جوانب الإدارة وينبغي تناولها من منظور "النظام الكلي"؛ وعلى وجه الخصوص، قد تم الاعتراف بأهمية دور الأشخاص في الجودة من قبل المنظرين ومن قبل معظم الشركات التي لديها برامج إدارة الجودة. ويفسر المغربي (2007 أ) ذلك عندما يذكر أن إدارة الجودة الشاملة "هي ثورة إدارية جديدة وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل والتطور المستمر في العمليات من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم".

زد على ذلك، أشار المغربي (2007 أ) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "استخدام الأساليب والطرق العملية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر وكذلك التعامل مع الأفراد العاملين كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وفرق العمل وتدعيمهم وتأكيد خبراتهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع عن طريق إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتعليم والتدريب المستمر".

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة "تاري وآخرون" (Tari' et al., 2007)، التي أجريت في إسبانيا، والتي توصلت إلى دعم العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة والأثر الإيجابي لهذه الممارسات على نتائج الجودة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012)، التي أجريت في إيران، وتوصلت إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (التمكين والنتائج) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير لأعضاء هيئة التدريس.

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.

وفي الإطار ذاته، قام "سرجي وآخرون" (Sirgy *et al.*, 2001) بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في سبع حاجات رئيسية (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية). وهذه الاحتياجات ليست مهمة فقط للموظفين، ولكن بنفس القدر من الأهمية للإدارة، لأنها يجب أن تدار وذلك لتلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين من خلال بيئة العمل، ومتطلبات الوظيفة، والسلوك الإشرافي والبرامج الإضافية لتقدم الخدمات (Viljoeni *et al.*, 2014).

كما قامت "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999)، في الدراسة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية حول "الأرغونومية الكلية (macroergonomics) وإدارة الجودة الشاملة: كيفية تحسين جودة حياة العمل؟"، باعتبار الأداء بُعداً من بين أبعاد جودة حياة العمل؛ وعلى نحو مماثل، وفقاً لـ"مرتضوي وآخرون" (Mortazavi *et al.*, 2012) تشمل العناصر الرئيسية لجودة حياة العمل في الأدبيات الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، ونظام مكافأة أفضل، واستحقاقات الموظفين، وإندماج الموظفين (employee involvement) والأداء التنظيمي؛ وفي نفس السياق، يشير خبراء الجودة أن إدارة الجودة هي المفتاح لتحسين الأداء؛ والعديد من الدراسات التجريبية في البلدان المتقدمة والنامية تدعم هذا الاستنتاج، بإيجاد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة والأداء (Abdullah & Tari, 2012). ووفقاً لـ"تاري وآخرون" (Tari *et al.*, 2007)، قد تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة لتحسين الأنشطة والأداء في الشركات.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج دراسة "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012)، أن الأبعاد الرئيسية الثلاثة التي لها أكبر أثر على الأداء هي المكافأة والاعتراف، والتركيز على العملاء وإشراك الموظفين؛ وهذا مهم حقاً في مساعدة الإدارة لتركيز موارد المؤسسة على الأولويات الصحيحة. كما أشار "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012)، أنه من الناحية العملية، يمكن توقع أن تساعد هذه الدراسة المديرين التنفيذيين للمؤسسات ليكون لديهم رؤية واضحة لكيفية تعزيز الفوائد التي تجنيها من العوامل المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة على الأداء، من خلال فهم وتركيز موارد المؤسسة على العناصر الهامة. ولذلك، حسب "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012)، يحتاج المديرين وصناع القرار في المنظمات إلى رفع مستوى ممارسات الجودة الشاملة من خلال زيادة الموارد والاهتمام بها؛ فجميع عوامل إدارة الجودة الشاملة ضرورية ويتعين على المديرين توفير الموارد اللازمة لدعم التدريب المستمر، والاندماج الكامل من الموظفين، والاعتراف والمكافأة لجهود الموظفين في تحسين الجودة، وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين (على سبيل المثال عن طريق طلب معلومات مفصلة عن احتياجات العملاء والمواصفات، وتقييم

مستويات جودة المورد)؛ فالجهود المتصلة بجوانب الأفراد، مثل تحقيق إندماج الموظفين، والمكافأة والاعتراف بالعمل الجيد من الموظفين، فضلاً عن التركيز على العملاء، هي قضايا رئيسية في المنظمة إذا أرادت أن تحسن الأداء والتنافس في السوق العالمية.

كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج الدراسة التي أجريت في العراق حول "جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية"، حيث قامت عبد الرحمن (2013) بدراسة العلاقة والتأثير بين جودة حياة العمل والأسبقيات التنافسية؛ وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين جودة حياة العمل والأسبقيات التنافسية المتمثلة بالجودة والمرونة والتسليم.

وفي هذا الصدد أكد "لام" (Lam, 1995)، في دراسته الميدانية التي أجريت في هونغ كونغ حول "إدارة الجودة والرضا الوظيفي"، على "الحاجة إلى توفير رضا الموظفين في إدارة الجودة الشاملة". كما أشار الدليمي (2013) إلى أن من أهم فوائد تطبيق الجودة "زيادة رضا العاملين".

كما تفسر نتيجة هذه الفرضية في إطار ما ذكره الحداد (2003) أن تطور إدارة الجودة الشاملة مرَّ عبر سبع مراحل، وتمثلت المرحلة السابعة والأخيرة من عام 1980 - حتى الآن، وبرزت في هذه المرحلة تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة وجودة بيئة العمل. كذلك تفسر هذه النتيجة بما ذكره الطاهر (2010) أن "إدارة الجودة الشاملة هي المدخل لإدارة المنظمة ويقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة". وفي السياق نفسه، ذكر حامد (2009) أنه من بين الأسباب التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة "متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجود العمل". أضف إلى ذلك ما أشار إليه عطية (2008) أنه من خصائص إدارة الجودة الشاملة "تقديم الخدمة بصورة ترضي المستفيد وتشبع حاجاته"؛ وهذا المستفيد يتمثل في العميل الداخلي (العامل) والعميل الخارجي (الزبون). وفي الإطار ذاته، ذكر الصرن (2001) أنه من فوائد إدارة الجودة الشاملة "زيادة رضا الزبائن الداخليين والخارجيين"؛ والزبائن الداخليين هم العاملين. كما أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة "وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم".

وهذا يتوافق مع ما أكدته دراسة "يانغ" (Yang, 2006)، التي أجريت في تايوان، أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، ومن ثم تستفيد صورة المؤسسة؛ ويمكن أيضاً تحسين رضا الموظفين والوعي بجودتهم؛ فالمؤسسات التي تركز نفسها لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تحتاج أيضاً أداء قوي لإدارة الموارد البشرية، إذا كانت ترغب برفع مستوى أداء المؤسسة بدرجة كبيرة.

كما تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة "أوا وآخرون" (Ooi *et al.*, 2007)، التي أجريت في ماليزيا، للإجابة على السؤال التالي: "هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين؟"، وكشفت أن فرق العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والتركيز على العملاء ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين؛ كما أنها وجدت أنه عندما كان ينظر لفرق العمل باعتبارها ممارسة سائدة لإدارة الجودة الشاملة، كانت التحسينات في مستويات الرضا الوظيفي كبيرة.

كذلك تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة "براجوجو وكوبر" (Prajogo & Cooper, 2010)، التي أجريت في أستراليا، حول "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالأشخاص على الرضا الوظيفي"، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتمكين (Empowerment)، والتدريب، والإندماج (involvement)، والعمل الجماعي) والرضا الوظيفي (الرضا عن العمل الداخلي والرضا عن النمو المرتفع). كما أبرزت هذه الدراسة أهمية الجوانب المتعلقة بالأشخاص لإدارة الجودة الشاملة في مجال التنبؤ بالرضا الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة "ليو وليو" (Liu & Liu, 2014) التي أجريت في تايوان والتي قامت باستكشاف العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة ورفاهية الموظفين. حيث اقترحت في نموذجها المفترض أن ممارسات إدارة الجودة تغير خصائص مكان العمل، وتؤثر على الموظفين، وتقوم بتحسين المواقف المتعلقة بالعمل ونتائج حياة العمل. ودعمت النتائج التي توصلت 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.

ويرى البعض (Abdullah & Tari, 2012; Abdullah *et al.*, 2008; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Lau & Idris, 2001; Mardani *et al.*, 2013; Talib *et al.*, 2010) أن اندماج الموظفين (Employee involvement) يعتبر من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الصدد يرى "ويرتر وديفيس" (Werther & Davis, 2002) أن اندماج الموظفين يعد واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل (في: المغربي، 2004).

ويفسر عبد الفتاح (2012) ذلك عندما يذكر أنه يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء".

وأخيراً، حسب الصرن (2001) "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 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".

وترجع نتيجة هذه الفرضية وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين، بالإضافة إلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والتي تشمل المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر؛ والتي تمثل في مجملها الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة لها علاقة إرتباطية موجبة بالدرجة الكلية لجودة حياة العمل بما تتضمنه من حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع.

2.2- مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:

1.2.2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وحاجات الصحة والأمان (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.492) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة إرتباطية 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.

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره أحمد (2003)، بأن فلسفة "ديمينغ" (Deming)، لإدارة الجودة، تستند على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة. كما أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة وذلك

من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم [بما فيها حاجات الصحة والأمان].

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات الاقتصادية والعائلية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.442) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية.

وقد يرجع ذلك إلى ما أورده الصرن (2001) 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 يفسر ذلك في إطار ما أكده كل من "مارشيل وكيسير" (Marshall & Kiser) على أن من بين المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة: (1) توفير جو مناسب للموظف يؤمن له حقوقه الوظيفية؛ و(2) أن نجعل الوظيفة وسيلة توفر الاستقرار النفسي للموظف (في: قنديل، 2010). كذلك أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم [بما فيها الحاجات الاقتصادية والعائلية].

وتتناقض نتيجة هذه الفرضية مع ما ذهب إليه "لام" (Lam, 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، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونوع المؤسسة وحجمها وطبيعتها نشاطها.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى رضا العاملين عن الأجور بما تتضمنه من أجور كافية، والأمن الوظيفي بما تتضمنه من الشعور بالأمان، وحاجات عائلية أخرى بما تتضمنه من وجود ما يكفي من الوقت من العمل لتلبية احتياجات الأسرة والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات الاجتماعية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.541) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، 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.

وقد يرجع ذلك إلى ما أشار إليه الصرن (2001) أن من بين "أهم العقبات الناتجة عن تطبيق الجودة الشاملة عدم فعالية المشاركة على كافة المستويات". وهذا يتوافق مع ما أورده ميتشيل (2006) "إن إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق الجودة الشاملة من خلال كسب التزام ومشاركة الجميع" (في: آل ثاني، 2008). كما أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم [بما فيها الحاجات الاجتماعية].

كما تفسر هذه النتيجة بما أشار إليه "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006)، أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تنمية الشراكة؛ وينبغي أن تسعى المؤسسات إلى بناء شراكات داخلية وخارجية لتحقيق أفضل الأهداف بشكل عام؛ وقد تشمل الشراكات الداخلية تلك التي تعزز التعاون بين العمال والإدارة. كذلك تفسر هذه النتيجة بما ذكره السامرائي (2007) أن من خصائص إدارة الجودة الشاملة "أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة". وهذا يفسر وفق عطية (2008) في أن من خصائص إدارة الجودة الشاملة "مشاركة العاملين وتعاونهم في العمل وتحقيق الجودة". ويؤكد ذلك النعيمي وآخرون (2009) في أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة "مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة".

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره الطاهر (2010) أنه من بين أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الأيزو 9000 (ISO) "تنمية روح التفاعل الجماعي وروح الفريق". ويؤكد ذلك طعيمة (2010) في أن من بين مبادئ الجودة "التآزر بين الجميع".

أضف إلى ذلك ما ذكره قنديل (2010) 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 يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه السامرائي (2007) إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها "المشاركة".

ويتفق ذلك مع ما ذكرته الحريري (2011 ب) أنه من خصائص وسمات إدارة الجودة الشاملة: (1) المشاركة؛ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بذل الجهد من خلال العمل بنظام الفريق لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة. و(2) الجماعية؛ إذ يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة. ويفسر ذلك حسب النعيمي وآخرون (2009) 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".

وهذا يفسر وفق الحريري (2011 أ) في أن "إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة الأداء إذ يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل على مستوى عالٍ من الكفاءة مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقل وقت ممكن. كما أنها تعنى باستخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال وتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر". أضف إلى ذلك ما ذكره الأشرافي والدليمي (2013) "يعد العمل الجماعي أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، فثقافة الجودة في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون مبنية على تشكيل فريق العمل". كما يفسر ذلك في إطار ما أكدته كل من "مارشيل وكيسير" (Marshall & Kiser) على أن من بين المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة "خلق مناخ يتم فيه التعاون بدلاً من المنافسة في العمل" (في: قنديل، 2010).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما يتضمنه من وجود وقت كافٍ من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وحاجات تقدير الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.605) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يؤدي إلى تحقيق إشباع حاجات تقدير الذات؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات تقدير الذات.

وقد يرجع ذلك إلى ما أشار إليه "رودبيشي وآخرون" (Roodpishi et al., 2013)، أنه في الوقت الحاضر، أصبح مفهوم جودة حياة العمل في الإدارة المعاصرة، قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم؛ بينما في العقود الماضية، فقد تم التأكيد فقط على الحياة الشخصية (لغير العاملين)؛ فجودة حياة العمل توضح نوع الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، حيث الموظفين يستندون عليها لتحسين شعورهم بالملكية وتقدير الذات.

كما قد يرجع ذلك إلى ما أشارت إليه الحمداي (2005) أن البعض يذهب إلى ربط جودة حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة، فيعرف هؤلاء جودة حياة العمل بالنوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام اجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه كلا من "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010) إلى أن تشجيع الموظفين هو أحد الركائز للتنفيذ الفعال لبرنامج إدارة الجودة الشاملة. وهو 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 التقود وكذلك حوافز غير نقدية في المناسبات الخاصة، بحيث يشعرون أنهم أعضاء ذو قيمة للمنظمة. الاعتراف والمكافآت كلاهما محفزات ومنبهات فعالة للأداء المطلوب ورضا الموظفين. كما أشار "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010) إلى أن المكافآت أو الاعتراف تعتبر من الدعائم الثلاث التي تدعم التحسين التنظيمي. وقد قيل أن تقييمات الأداء والمكافآت تعطي الاتجاه الصحيح للقوى العاملة وهما أكثر أهمية في قطاع الخدمات. وعلاوة على ذلك، يجب أن تستخدم المنظمة الاعتراف والمكافأة لا لإجبار الأفراد على فعل الأشياء بشكل جيد ولكن لتشجيعهم على القيام بذلك.

كما تفسر نتيجة هذه الفرضية بما أشار إليه عطية (2008) أنه "من خصائص إدارة الجودة الشاملة تحقيق معنويات أفضل للعاملين". كذلك تفسر هذه النتيجة بما أشار إليه النعيمي وآخرون (2009) 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 أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم [بما فيها حاجات تقدير الذات]. أضيف إلى ذلك ما

أكده كل من "مارشيل وكيسير" (Marshall & Kiser) على أن من بين المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة "تقدير الجهود" (في: قنديل، 2010).

كما يرى البعض (Abdullah & Tari, 2012; Abdullah *et al.*, 2008; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Lau & Idris, 2001; Mardani *et al.*, 2013; Talib *et al.*, 2010) أن اندماج الموظفين (Employee involvement) يعتبر من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الصدد يرى "ريبينين" (Riipinen, 1997) أن الاندماج الوظيفي (Job Involvement) يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاندماج بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاندماج، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضييق والكآبة والإحساس باليأس (في: المغربي، 2004).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل المنجز داخل المؤسسة أو باسم المؤسسة والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تقدير الذات في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وحاجات تحقيق الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.599) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، 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.

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "أوكلاندا" (Oakland, 2001) في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة" (في: الطائي وقدادة، 2008). وهذا يتوافق مع ما أشار إليه قنديل (2010) 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". كما أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم [بما فيها حاجات تحقيق الذات].

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للاعتراف بالإمكانات، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للفرد أن يصبح خبيراً في مجال تخصصه والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تحقيق الذات في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.611) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات المعرفية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات المعرفية.

وقد يرجع ذلك إلى ما 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 [كممارسات لإدارة الجودة الشاملة] تسهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011). وهذا يتوافق مع ما أشار إليه عطية (2008) أن إدارة الجودة الشاملة عرفت بأنها "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع المنتج التعليمي وتحسنه بما يلائم رغبات المستفيدين، وقدراتهم، وسماقتهم المختلفة".

وتفسر هذه النتيجة بما أشار إليه "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011) في دراستهما لتأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في إدارة المعرفة (KM) بماليزيا، إلى أن هذه الدراسة تسلط الضوء على الآثار العملية للمنظمات التي هي بحاجة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام إلى عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) بالمقارنة مع عوامل إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) من أجل دفعها إلى اكتساب وتوليد وتطبيق المعارف الجديدة في المنظمات. وهذه المنظمات تحتاج أن تقدر وتضمن رأس مالها البشري لأنه هو المساهم الرئيسي في عمليات إدارة المعرفة. بدونها، لا يمكن المضي قدماً بهذه المنظمات أو تحقيق الهدف منها على الرغم من أنها لديها التكنولوجيا المتقدمة جداً أو المعرفة. إلى جانب ذلك تحتاج هذه المنظمات أيضاً إلى علاقات جيدة مع المورد والعملاء من أجل الحصول على أحدث المعلومات حول المنتجات أو الخدمات. وعلاوة على ذلك، الدور القيادي

للإدارة العليا كمساعد في دعم عمليات إدارة المعرفة أمر حيوي لتنمية وتعزيز القدرة على التعلم الجماعي في المؤسسة. وسيتم تعزيز فعالية عوامل الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لتحقيق تحسين الجودة وزيادة الأداء التنظيمي إذا اتخذت عمليات إدارة المعرفة على نحو فعال من الرعاية. في بيئة غير مستقرة اليوم، تواجه المنظمات القضايا الحاسمة المتعلقة بالتكيف، والبقاء والكفاءة، من خلال خلق، واكتساب، وتحويل، وتطبيق المعرفة التي من خلالها يمكن للمنظمات أن تعالج القضايا الحرجة، وكذلك الحصول على ميزة تنافسية.

كما أكد "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011)، في دراستهما، أنه يجب على المنظمة المعاصرة في الوقت الحاضر ألا تكتفي فقط بإدارة فعالة لجودة منتجاتها أو خدماتها، ولكنها أيضا بحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة. فإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة لديهما تأثير كبير على كفاءة استراتيجية الأعمال. تعنى الأعمال دائماً بكيفية إدارة المعرفة لديها داخل المنظمات. وهناك بعض الأمثلة التي تظهر توليفة جيدة بين التحسينات المستمرة والجدرية التي يمكنها زيادة المزايا التنافسية للشركات. وقد أقرّ العديد من الباحثين هذا الرأي وحاولوا دمج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة معا وتحليل تأثيرهما على نتائج الأعمال. ومع ذلك هناك بحوث كمية محدودة التي تحقق في تأثير عوامل الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) على إدارة المعرفة. وأجريت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال دراسة تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) على عمليات إدارة المعرفة. وعلى وجه التحديد، حددت هذه الدراسة عوامل إدارة الجودة الشاملة (العوامل المعنوية والمادية) التي تساهم أكثر في عمليات إدارة المعرفة (Daud & Yusoff, 2011).

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "لام" (Lam, 1995)، في دراسته الميدانية التي أجريت في هونغ كونغ حول "إدارة الجودة والرضا الوظيفي"، أنه "ينظر المستطلعين أن برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدت إلى مجموعة متنوعة من التغييرات التي جعلت وظائفهم أكثر تطلباً مما يستدعي المزيد من المهارات الفردية والدقة".

وفي السياق نفسه، ترى دراسة "ليندرمان وآخرون" (Linderman et al., 2004) أن ممارسات إدارة الجودة تخلق المعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى الأداء التنظيمي. كما يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشار إليه السامرائي (2007) إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها "تطوير مهارات المدير". كذلك تفسر هذه النتيجة بما أشار إليه النعيمي وآخرون (2009) إلى أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة "التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر". وهذا يتوافق مع ما أشار إليه طعيمة (2010) إلى أن من بين مبادئ الجودة "نمو الفرد بشكل منظم". وفي هذا الصدد ذكر

قنديل (2010) أن من أهم الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجية والقوى البشرية عالية المهارة". أضاف إلى ذلك ما أكده 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). كما أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم [بما فيها الحاجات المعرفية].

وفي الإطار ذاته، اقترح "زيتي" (Zetie, 2002)، أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المعرفة (KM) يرتبطان ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً من خلال المفهوم الأساسي للتطوير التنظيمي. أكد "زيتي" (Zetie, 2002) أيضاً أن الاعتراف بالصلة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة له أهمية نظرية وعملية على حد سواء. على الصعيد النظري، يمكن الإيحاء بنموذج توضيحي بينما على الصعيد العملي فإنه يزيد خيارات التنفيذ لأولئك الذين يسعون إلى أحداث تغيير في المنظمة. كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة هما عملية عمل للتحسين التنظيمي. وتشمل أوجه الشبه لهما؛ التوجه نحو النتيجة، والإدارة القائمة على الأفراد، وفرق العمل، والقيادة وابتهاج العملاء، في حين أن الاختلافات هي المحور المميز؛ مدخل إدارة الجودة الشاملة هو التحسين على أساس الوقائع، وتقوم إدارة المعرفة على بناء ثقافة لدعم إنشاء المعرفة وتقاسمها (In : Daud & Yusoff, 2011).

وبالإضافة إلى ذلك، اقترح "روزيفيسوس" (Ruzevicius, 2006) أن أي إجراءات عمل تتخذها الإدارة العليا يجب أن تكون منحازة لدعم إدارة المعرفة من أجل الحصول على فوائد ومزايا في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة. اقترح هذا الباحث أيضاً أن تقاسم المعرفة ينبغي أن يصبح أحد القيم الأساسية داخل المنظمة ويتعين على المديرين اعتبار تدريب الموظفين ونقل المعرفة إلى الآخرين كواحدة من أهم أولويات المنظمة (In : Daud & Yusoff, 2011).

وفي الإطار نفسه، اقترح "زهاو وبريار" (Zhao & Bryar, 2001) مفاهيم إدارة المعرفة التي سيتم دمجها في العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة من أجل تعزيز التميز المؤسسي. فمن خلال اكتساب المعرفة، وتحويلها، والتطبيق يمكن للمنظمة معالجة القضايا الحرجة وكذلك الحصول على ميزة تنافسية. الحصول على مصادر جديدة للمعلومات يساعد المنظمة لتبرز في كسب حصة في السوق من حيث قيمة منتجاتها وخدماتها. معرفة وفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم هما شرط أساسي لرضا العملاء الذي يمثل السبب الرئيسي للمنظمات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وبالإضافة إلى ذلك إدارة الجودة الشاملة تساعد المنظمة لنقل المعرفة الداخلية بشكل فعال (In : Daud & Yusoff, 2011).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحاجات الجمالية والإبداع (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسستين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.548) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، 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.

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "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". وهذا يتوافق مع ما أشار إليه "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على إيجاد بيئة تدعم الابتكار والإبداع والمخاطرة في تلبية متطلبات العملاء، باستخدام حل المشكلة التشاركي الذي يشتمل على المديرين والموظفين، والعملاء. ويفسر السامرائي (2007) ذلك عندما يذكر أن من خصائص إدارة الجودة الشاملة "أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها". كما أشار الطاهر (2010) إلى التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع]. كذلك أشار السامرائي (2007) إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها "الإبداع والابتكار".

كما تفسر هذه النتيجة بما أشار إليه "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 أيضاً 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.

وذكر "مارتينيز كوستا ومارتينيز لورنتي" (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008) عن دراستهما، أنها تقدم دليلاً واضحاً على أن إدارة الجودة الشاملة تشجع الابداع داخل الشركات. وهناك أيضاً أدلة على أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والشركات التي تنمي الابداع التنظيمي تحصل على المزيد من الفوائد من الشركات التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة ولا تنمي الابداع التنظيمي.

كما ذكر "مارتينيز كوستا ومارتينيز لورنتي" (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008)، في دراستهما، أنه يجب على الشركات التي تعمل في القطاعات حيث يعتبر الإبداع المستمر ضروري، أن لا تنظر لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها فقط وسيلة جيدة لتحسين الجودة ولكن أيضاً كوسيلة لتسهيل عملية الابداع.

كذلك يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما ذكره قنديل (2010) أن من أهم الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: (1) أن تتبنى الإدارة مفهوم الابتكار والخلق باعتبارها أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق في إدارات العمل الإداري. و(2) التوجه إلى مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة باعتبارها أساسيات لتحرير الأفراد وإطلاق إمكانياتهم نحو الابتكار والإبداع. أضف إلى ذلك ما أكدته 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).

كذلك تفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكره "تسنگ وآخرون" (Zeng et al., 2015)، أن هناك حججاً متضاربة حول العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع. إحدى المجموعات من الحجج تدعي أن فلسفة ومبادئ إدارة الجودة ليست متوافقة مع الإبداع. إدارة الجودة تدعو إلى فلسفة التحسين المستمر الذي يهدف إلى تبسيط أو ترشيد العمليات. يركز التحسين المستمر على التغيير التدريجي، ويتطلب توحيد وإضفاء الطابع الرسمي من أجل بسط السيطرة والاستقرار. هذا من شأنه أن يسفر عن جمود وكبح الإبداع من خلال محاصرة الأفراد في التركيز على تفاصيل عملية الجودة الحالية بدلاً من فكرة جديدة لتغيير نظام العمل الحالي. ممارسات إدارة العمليات أساساً تهدف إلى التخلص من الإسراف وتحسين الكفاءة الذي يمكن أن يضر بالإبداع، حيث أنه يقلل من ركود الموارد الضرورية لتخصيب الإبداع. وقد انتقد "بينيت وكوبر" (Bennett & Cooper, 1981) و"سلاتر ونارفير" (Slater & Narver, 1998) التركيز على العملاء نفسه كمصدر للإبداع. هؤلاء الباحثون يؤكدون أن التركيز على العملاء يمكن أن يؤدي بمنظمة "ضيقة الأفق" للمنتج والخدمات الحالية بدلاً من إدخال تحسينات اختراق لاستكشاف احتياجات العملاء الكامنة (In : Zeng et al., 2015).

غير أن وجهة النظر الإيجابية، كما أشار "تسنغ وآخرون" (Zeng et al., 2015)، تدعي أن الشركات التي تبني إدارة الجودة في النظام والثقافة يمكن أن توفر بيئة خصبة للإبداع. ويقول "ماك آدم وآخرون" (McAdam et al., 1998)، أنه "من نواح عديدة يمكن أن ينظر لإدارة الجودة كوضع حجر الأساس لبيئة الثقافة التي تشجع الإبداع". اقترح "بفيغير وآخرون" (Pfeifer et al., 1998) ثلاثة مجالات ذات أهمية للإبداع: توجيه العملاء والخدمة؛ هياكل تنظيمية مرنة؛ والموظفين المبدعين، التي تتفق مع مبادئ إدارة الجودة. تدعو إدارة الجودة إلى التركيز على العملاء والتي تبرز أيضا الأهمية لابتهاج العملاء. وبالتالي التركيز على العملاء يمكن أن يحفز الشركات للبحث عن الجديد من احتياجات العملاء وأن تكون خلاقة تتجاوز مجرد المطابقة للمعايير. إن تنفيذ إدارة الجودة يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي، مما يجعله مرنا، والذي سوف يسفر عن تأثير مفيد على الإبداع. تشجع إدارة الجودة تمكين الموظف، والاندماج وفرق العمل، والذي يرتبط ارتباطاً عالياً باستقلالية العمال ونقل المعرفة. وقد سلطت الأدبيات الضوء على الدور الهام لفرق العمل، واستقلالية العمال، ونقل المعرفة، في تعزيز الإبداع. وتؤكد ضرورة التحسين المستمر للحفاظ على الفوائد الناجمة عن الإبداع. يمكن لمفاهيم إدارة الجودة مثل إضفاء الطابع الرسمي والتمكين أن تخلق التوازن الضروري بين الاستقلالية، والانضباط والتحكم الأساسي، والتي توفر أساساً متيناً لتنمية إبداعات وتدريبية وإبداعات جذرية في نهاية المطاف (Zeng et al., 2015). وهذه الحجج المعارضة، وفقاً ل"تسنغ وآخرون" (Zeng et al., 2015)، تمتد أيضا إلى العلاقة بين جودة الأداء وأداء الإبداع، مما يجعل العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع أكثر غموضاً. وكانت الحكمة التقليدية أن إبداع المنتجات بسرعة وجودة يمثل المقايضة. يوحي هذا النموذج أن التحسن في مقياس واحد للأداء يتطلب انخفاضاً في آخر، وبالتالي لا يمكن للشركات أن تحقق مستويات عالية من الأداء لأولويات تنافسية متعددة في وقت واحد. ومع ذلك، يرى النموذج التراكمي أن الشركات قادرة على تحسين الأبعاد المتعددة للأداء في وقت واحد لأن التحسينات تعزز بعضها البعض بطريقة تراكمية. بعض الباحثين مثل "ليونغ وآخرون" (Leong et al., 1990)، و"كوربيت وفان فاسينهورف" (Corbett & Van Wassenhove, 1993)، و"نوبل" (Noble, 1995) قد وضعوا أداء الإبداع كقمة نهائية للهرم في النموذج التراكمي، بحجة أن تحقيق الإبداع هو مبني على الأثر التراكمي للتحسين في أنواع أخرى من أداء التصنيع بما في ذلك جودة الأداء. ويحتاج هذا الالتباس إلى توضيح، لأن تحسين جودة الأداء هو المحرك الأساسي للشركات لتنفيذ ممارسات إدارة الجودة. إن فهم العلاقة بين جودة الأداء وأداء الإبداع سوف يساعد أيضا على استكشاف إمكانية وساطة تأثير جودة الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الإبداع، والتي نادراً ما تعتبر من الدراسات

التجريبية السابقة. يشير "صادق أوغلو وزهير" (Sadikoglu & Zehir, 2010) إلى أن عدداً قليلاً من الدراسات التجريبية حققت أثر الوساطة من نوع واحد من الأداء على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة ونوع آخر من الأداء (In : Zeng *et al.*, 2015).

وفي نفس السياق، أشار "تسنگ وآخرون" (Zeng *et al.*, 2015)، أنه على الرغم من الحجج المذكورة أعلاه، فإن الدراسات التجريبية التي تحقق العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع هي بالأحرى محدودة، وقد أفاد الباحثون نتائج مختلطة. تظهر نتائج تقارير العمل البارز لـ "فلين" (Flynn, 1994) عن العلاقة بين إدارة الجودة وسرعة إبداع المنتجات، أن جودة المؤسسة والبنية التحتية التنظيمية يمكن أن تدعم إبداع المنتجات بسرعة. قام "ماك آدم وآخرون" (McAdam *et al.*, 1998) بمقارنة إدارة الجودة (التي قدمها التحسين المستمر) بالإبداع في 15 شركة في أيرلندا، وتم إيجاد ارتباط معنوي وقوي بين التحسين المستمر والإبداع. ويقولون أن ارتباط قوي يشير في الواقع إلى وجود علاقة سببية حيث سيؤدي إدخال التحسين المستمر على مدى فترة من الزمن إلى الإبداع. وجد "براجوجو وسوهال" (Prajogo & Sohal, 2003)، استناداً إلى عينة من الشركات الأسترالية، علاقة إيجابية بين إدارة الجودة وأداء الإبداع. إلا أن "سينغ وسميث" (Singh & Smith, 2004)، مع عينة أوسع من منظمات الصناعة الأسترالية، تعذر العثور على ارتباط قوي بين إدارة الجودة والإبداع. قام "بيردومو-أورتيز وآخرون" (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2006)، بتحديد ثلاث ممارسات بارزة لإدارة الجودة (إدارة العمليات، وتصميم المنتجات، وإدارة الموارد البشرية) لإنشاء قدرة الإبداع في مجال الأعمال. ومع ذلك، فإن النتائج التجريبية لـ "كيم وآخرون" (Kim *et al.*, 2012)، تسلط الضوء على الدور الحاسم للإدارة العمليات من خلال مجموعة متداخلة من ممارسات الجودة تتعلق إيجابياً بكل نوع من الإبداع (مثل إبداع جذري للمنتجات، إبداع المنتجات التدريجي). الدراسات التجريبية مثل "مارتينيز كوستا ومارتينيز لورنتي" (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008)، و"سانتوس فيجاندي وألفاريز غونزاليس" (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007)، و"صادق أوغلو وزهير" (Sadikoglu & Zehir, 2010) عن تحليل الأثر الكلي لإدارة الجودة والإبداع وجدت نتيجة إيجابية. يقول "أبرونجوسا وسا" (Abrunhosa & Sá, 2008) أنه من الصعب تعميم التأثير العام لإدارة الجودة والإبداع، لأن إدارة الجودة هي فلسفة إدارة معقدة تشمل كلا العنصرين "المادية" و"المعنوية"، مما قد يؤدي إلى تباين النتائج بالتعاون مع الإبداع. إن الدراسة التي تحلل الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة (المادية مقابل المعنوية) في الربط بالإبداع من شأنها أن توفر المزيد من التبصر في شرح العلاقة الغامضة بين إدارة الجودة والإبداع. عيب آخر للدراسات التجريبية السابقة بشأن علاقة إدارة الجودة والإبداع التي تم استعراضها أعلاه هو النطاق المحدود لمنطقة جغرافية محددة، مثل الولايات المتحدة وإسبانيا وتركيا وأستراليا وكندا (In : Zeng *et al.*, 2015).

وأخيراً، حسب "أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005)، خلص العديد من الباحثين أن الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) مهمان لأجل بقاء المنظمات على المدى الطويل. فعملية الابتكار تنطوي على توليد، واعتماد، وتنفيذ، وإدماج الأفكار والممارسات الجديدة. الابتكار هو تطبيق للأفكار والمفاهيم والتصاميم لخلق الثروة. فيما يتعلق بالإدارة التنظيمية، الابتكار هو عملية إبداع وتنفيذ أساليب جديدة لتنظيم أو تشغيل الشركة وخلق نتائج أفضل. يؤدي الابتكار في عملية التغيير، والإبداع إلى الإختراع، المقدمة الأولى أو تنفيذ الإختراع هو الابتكار، مما قد يؤدي إلى الاعتماد. اعتماد النتائج من عملية الانتشار.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان بما تتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة، والحاجات الاقتصادية والعائلية بما تتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما تتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما تتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما تتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما تتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما تتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

2.2.2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.607) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، 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؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى مستوى أدنى من جودة حياة عمل.

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013) أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تطبق مجموعة من السياسات لإدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) وإدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) للاستجابة لمطالبات العملاء المتغيرة. وتفسر هذه النتيجة بما أورده جاد الرب (2008 أ) أن مكونات وعناصر جودة حياة العمل للعاملين تشمل جميع الجوانب المعنوية (Soft) والمادية (Hard).

وتشمل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices): إتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun *et al.*, 2006)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن تمكين العاملين، وفرق العمل، وتعويض العاملين لهم تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين. وتحسن رضا الموظفين يؤدي إلى مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

كما 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 علاقة ارتباطية دالة إحصائياً مع جودة حياة العمل للموظفين، مما يعني أن كلا الممارستين لا توفران 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 شركة من شركات التصنيع الماليزية المعتمدة لشهادة الأيزو، والدراسة الحالية أجريت في مؤسستين ذات طابع خدماتي، مع التأكيد على أن كلتا الدراستين أجريتا في مؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو 9001.

كما تفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكرته الحمداني (2005) أن توفير نوعية جيدة من حياة العمل تعني إمتلاك إشراف جيد وظروف عمل جيدة، ودفع أجور جيدة ومزايا ومنافع وفرص أفضل، للتأثير في أعمال العاملين وإسهاماتهم في اجمالي الفاعلية. ويفسر

المغربي (2007 أ) ذلك عندما يذكر أن الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل: تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة حياة العمل؛ ومنح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛ وتشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات؛ وتدعيم عملية المشاركة في المعلومات؛ والتغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر؛ وتقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية؛ والشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية؛ والإحساس بالأمان الوظيفي. وفي الاتجاه نفسه، أشار المغربي (2007 ب) إلى أنه "يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل ويتمثل أهمها في المشاركة الجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة".

كما تتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما خلصت إليه دراسة "عبد الله وآخرون" (Abdullah et al., 2008)، التي أجريت في ماليزيا، إلى أن الممارسات المعنوية (Soft) المتمثلة في (التزام الإدارة، والتركيز على العملاء، وإندماج الموظف، والتدريب والتعليم، والمكافأة والاعتراف) لها تأثير كبير على تحسين جودة.

وفي هذا الصدد، أشار برسي وآخرون (2010) أن إدارة هيئة البريد الأمريكية قد تبنت تطبيق مفهوم جودة حياة العمل من خلال ما يلي: وضوح الرؤية والأهداف؛ ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛ والتزام القيادات بتطبيق مفهوم جودة حياة العمل؛ ودعم الإدارة للعاملين؛ والتدريب المستمر والملائم؛ وجود نظم عمل فاعلة؛ والاستثمار طويل المدى في العاملين وزيادة معدلات أدائهم الوظيفي؛ والاعتماد على فرق العمل؛ ووجود آلية محددة لتلقي الاقتراحات وحل المشكلات.

كذلك يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشارت إليه نتائج دراسة "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012)، إلى أن القضايا المعنوية (Soft) هي أهم الموارد التي لها تأثيرات قوية على الأداء التنظيمي. وبالتالي، يجب على المديرين التنفيذيين رؤية أن التحسن في عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) من شأنه أن يدعم التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة المادية (Hard). وهذا يعني أن نجاح إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) يعتمد على التنفيذ الفعال للعوامل المعنوية (Soft) لإدارة الجودة الشاملة مثل التزام الإدارة والتركيز على العملاء، وإندماج الموظفين، التدريب والتعليم، والمكافآت والاعتراف، والعلاقات مع الموردين.

وفي السياق ذاته، أشارت صالح (2013) إلى "أن جودة حياة العمل تعني ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل".

وتفسر علاقة التزام الإدارة العليا (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:

يشير "مايرز" (Mayers, 1992) إلى أن جودة الحياة في العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين" (في: صالح، 2013). ووفقاً لـ "جانجا وتام" (Janega & Whittam, 2004) هناك مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، إلتزام التنظيم (في: العنزري والفضل، 2007). وحسب صديق (2005) "ينظر البعض إلى أن توفير جودة حياة العمل جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه عاملها". وفي هذا الصدد، أشار المغربي (2007 ب) إلى أن جودة حياة العمل تمثل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة [بما فيها الإدارة العليا]. كما يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من الأشرفي والدليمي (2013) إلى أن جودة حياة العمل "هي الطريقة التي تقوم من خلالها المنظمات بادراك وتقدير مسؤولياتها لتطوير وتميز ظروف العمل للأعضاء". وفي الإطار نفسه، أوصت دراسة بدوي (2013)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى (مديري الإدارات) وإدارة الموارد البشرية، بتطوير وتنمية فكرة الالتزام المتبادل لدى العاملين والإدارة، من خلال: (1) عقد لقاءات دورية بين العاملين والإدارة لمعرفة ومناقشة توقعات الفرد تجاه المنظمة وتوقعات المنظمة تجاه الفرد؛ و(2) ضرورة إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين لتوفير المعلومات الواقعية بطريقة واضحة.

كذلك أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة [بما فيها الإدارة العليا]، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين. وفي نفس السياق، توصي دراسة "ميرفيس ولولر الثالث" (Mirvis & Lawler III, 1984)، بزيادة التعاون بين المسؤولين وعلماء السلوك في قياس وتقييم جودة حياة العمل في محاولة لتحفيز إجراء مزيد من البحوث في وضع تدابير موحدة وفي إعداد تقارير مستقلة بشأن جودة حياة العمل في المنظمات.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن رؤية الإدارة العليا للجودة على أنها أكثر أهمية من التكلفة، وتخصيصها للموارد الكافية تعزيراً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة، والتزامها بشكل واضح وصريح بالجودة والتي تمثل في مجملها ممارسة إلتزام الإدارة العليا لها علاقة بجودة حياة العمل.

بينما تفسر علاقة القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:

وفقاً لصديق (2005) "ينظر علماء التنظيم إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية وتفاعلية وأن كل فرد بالمنظمة يمكن اعتباره قائداً إذا ما توافرت البيئة التنظيمية المشجعة لإظهار قدراته القيادية وإعادة اكتشاف ذاته، ومن بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمائها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل".

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما توصلت إليه نتائج دراسة "كوهين وآخرون" (Cohen et al., 1997)، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن الذين يتم إدارتهم وقيادتهم ذاتياً هم أكثر فاعلية ومقدرة من الذين يتم إدارتهم تقليدياً، كما أنهم أحسن سلوكاً بالإضافة إلى أن جودة حياة العمل في ظل القيادة الذاتية أفضل منها في ظل القيادة التقليدية. وأن المتغيرات التي لها تأثير إيجابي على جودة حياة العمل هي: التدريب الذاتي، والهيكلة الذاتية، ووضع الأهداف ذاتياً، والنقد الذاتي، والتنبؤ والتوقع الذاتي، والملاحظة والتقييم الذاتي، والتحفيز الذاتي (في: إبراهيم، 2013).

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه "بيتش" (Beach, 1999) أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي (في: صديق، 2005). وحسب "أيوديجي" (Ayodeji, 2000) إن النمط القيادي عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل (في: زنائي وأحمد، 2013). كما يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن القيادة تقوم ب: تحفيز التمكين (الخبراء) والعمل الجماعي لتشجيع الإبداع والابتكار؛ وتشجيع ودعم والتصرف بناءً على نتائج أنشطة التدريب والتعليم والتعلم؛ وتحفيز ودعم واعتراف بأفراد المنظمة - سواء على المستوى الفردي والفرق؛ ومساعدة ودعم الأفراد لتحقيق الخطط والأهداف والغايات؛ والإستجابة للأفراد وتشجيعهم على المشاركة في أنشطة تحسين.

وفي هذا الصدد أوضح صديق (2005) أن مصادر قوة القادة تعتبر مورد هام للمنظمة، وأداة لتنمية العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، والتأثير على عمليات ومخرجات المنظمة بما يوفر الإحساس بوجود بيئة عمل جيدة، ذلك أن المرؤوسين الذين يتأثرون بقوة قادتهم عادة ما يتوقعوا أن رؤسائهم سوف يستخدمون مصادر قوتهم بشكل أخلاقي وبما يحقق مصالح العمل وأهدافه، وبما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الأمر الذي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه جودة (2010) "إلى أن أولى مرتكزات جودة حياة العمل بيئة العمل الاجتماعية وبالتحديد علاقة المرؤوس مع رئيسه" (في: الأشرافي والدليمي، 2013).

أضف إلى ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة قاسم (2011) التي أجريت في مصر "لأثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي"، "إلى أن سلوكيات القيادة الأصيلة كمتغير وسيط تقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين إدراك مفردات العينة لبعدي جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات محل الدراسة وشعورهم بالالتزام التنظيمي".

وفي السياق نفسه، أشار "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) أن جودة حياة العمل تتميز بفرص للتعلم، ولا سيما من الأخطاء والمسعجي الجديدة، وهذه يمكن أن تتحقق من نوع ونطاق الإشراف الممنوح للموظفين. على سبيل المثال، النصح والإرشاد من المديرين من شأنه أن يساعد الموظفين على التعامل مع التحديات اليومية وزيادة كفاءتهم في التعامل مع المهام المعقدة. وعلاوة على ذلك، فإن قدرة المديرين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل يمكن أن تحول العقبات المحتملة إلى فرص للتعلم وللاستفسار التأملي للموظفين. الاستخدام المناسب للسلطة، ولا سيما لضمان العمل ولتتم توزيع الموارد بشكل منصف، يخلق توازناً بين التوقعات والنتائج للموظفين. كذلك يمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "تيموري وآخرون" (Taimouri *et al.*, 2012)، التي أجريت في إيران، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (القيادة كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2013)، التي أجريت في العراق، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين أسلوب الرئيس في الإشراف والجودة، أي كلما زادت جودة حياة العمل من خلال أسلوب الرئيس في الإشراف أدى إلى ازدياد الجودة، وذلك بسبب إعطاء الرئيس معلومات كاملة لمروسيه.

وهذا يفسر وفق "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013)، في أنه "لخلق جودة حياة العمل، يجب أن يكون هناك توازن بين القيادة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموظف الفرد". أضف إلى ذلك ما تشير إليه "ديفي" (Devi, 2015) إلى أن كل من القيادة الروحية وجودة حياة العمل ومكونات الأداء التنظيمي تؤثر تأثيراً إيجابياً على بعضها البعض إلى حد كبير.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة، وسماعهم للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإيصالها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفين بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال والتي تمثل في مجملها ممارسة القيادة لها علاقة بجودة حياة العمل.

كما تفسر علاقة التخطيط الاستراتيجي للجودة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل

بما يلي:

أشار "جانجا وتام" (Janega & Whittam, 2004) إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، الخطط طويلة الأمد المتعلقة بحياة العاملين ليشمل، التعلم، المكافآت والمسؤولية الاجتماعية (في: العنزي والفضل، 2007). ووفقاً لجاد الرب (2008) إن مفهوم جودة حياة العمل "هو أو يجب أن يكون مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "تيموري وآخرون" (Taimouri et al., 2012)، التي أجريت في إيران، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (الاستراتيجية كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه "طالب وآخرون" (Talib et al., 2010)، أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تطوير ونشر الخطط، وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين وشركاء الأعمال ويساعد في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى من خلال التخطيط التشاركي. وفي الواقع، تم العثور على ارتباط كبير بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء وسلوك إدارة المعرفة، وصراع الدور، ورضا العملاء.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استناداً إلى بيانات تتعلق بمتطلبات العملاء وقدرات المؤسسة، بالإضافة إلى تبليغ استراتيجية الإدارة وأهدافها إلى العاملين، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء عند وضع الأهداف والتي تمثل في مجملها ممارسة التخطيط الاستراتيجي للجودة لها علاقة بجودة حياة العمل.

وتفسر علاقة إدارة الموارد البشرية (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:

وفقاً لعقيلي (2005) لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل" (QWL) الذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

كما خلصت دراسة ماهر (1999)، التي استهدفت التوصل إلى أساليب قياس جودة حياة العمل من خلال بحث النظم المختلفة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتوفير حياة أفضل للعاملين، إلى ضرورة توفر عدة أدوات حتى تتحقق جودة حياة العمل للعاملين تمثلت تلك الأدوات في المشاركة في اتخاذ القرارات والعوائد والأجر، وجماعات العمل، والسلوك الإشرافي، وتكامل الوظيفة، والأمان الوظيفي، والمعلومات (في: صالح، 2013).

كما ذكر "يانغ" (Yang, 2006)، في دراسته التي أجريت في تايوان، أن المزايا المتصورة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تولد تحسين الجودة والكفاءة، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية. ومع ذلك، هناك نسبة فشل عالية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الصدد المسألة الرئيسية هي أن المؤسسات قد كرس اهتماما قليلا نسبيا لإدارة الموارد البشرية. وقد أكد العديد من الأكاديميين والممارسين أن التآزر والانسجام بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في غاية الأهمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، هناك أدلة تجريبية قليلة نسبيا لدعم هذا الادعاء.

ويفسر المغربي (2007 أ) ذلك عندما يذكر أن مصطلح جودة حياة العمل يشير إلى تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتساهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات. وفي هذا الصدد أشار جاد الرب (2008 أ) إلى أن جودة حياة العمل "لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر على إدارة الموارد البشرية". وحسب حسين وآخرون (2010)، تفيد المنظمات من تحسين جودة حياة العمل بدرجة كبيرة، حيث تساعدها في تنمية قدرات المنظمات على توظيف أشخاص أكفاء، وزيادة ولائهم ودافعيتهم، مما ينعكس على أدائهم وقدراتهم على الوفاء باحتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها التنظيمية.

كما يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه كل من "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) أن جودة حياة العمل تلعب دوراً حيوياً في إدارة الموارد البشرية. فجودة حياة العمل تعتبر الوعي الإبداعي للعاملين في منظمة ناجحة. ويمكن تحسين جودة حياة العمل من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات مثل التعليم والتدريب، والاتصال بين الموظفين، ومشاركة نقابة العمل، والمشاريع البحثية، وتقدير البيئة المتغيرة. فالممارسات الجيدة في مجال الموارد البشرية ستشجع جميع العاملين على أن يصبحوا أكثر إنتاجية مع التمتع بالعمل. ولذلك، أصبحت جودة حياة العمل مسألة هامة في مجال الموارد البشرية في جميع المنظمات.

وفي السياق نفسه، أشار "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) إلى أن جودة حياة العمل تسعى لتطوير تعزيز واستخدام الموارد البشرية على نحو فعّال، 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. والأداء لا يعني فقط الناتج المادي ولكن أيضا سلوك العامل في مساعدة زملائه في حل المشاكل ذات الصلة بالوظيفة، وروح الفريق وقبول ظروف العمل غير المواتية مؤقتاً دون شكوى. ومؤكّد أن جودة حياة العمل الجيدة لا تجذب فقط المواهب الشابة والجديدة ولكن أيضا تحافظ على خبرة المواهب الموجودة.

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه "أحمد" (Ahmad, 2013) إلى أنه لفهم أفضل لعناصر جودة حياة العمل من الموظفين ينبغي تمكين ممارسي الموارد البشرية لاتخاذ خطوات استباقية في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات ذات الصلة بالموارد البشرية، ونماذج التغيير، والسياسات، والإجراءات، والحوافز وغيرها من الاستراتيجيات لتحسين جودة حياة العمل. يتعين على مديري الموارد البشرية وضع استراتيجيات العمل التي تحدد العلاقة بين مشاركة الإدارة والموظفين، وبعد ذلك يمكن الاضطلاع بالقضايا الجماعية وتسويتها بين الاثنين. وينبغي على المديرين فهم مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه مستخدميهم كقادة، ومساعدين، وجامعي معلومات ومحفزين. وينبغي أيضا أن تُستكشف جوانب أخرى من رفاهية الموظف (employee welfare) مثل استحقاقات التعويض، والصحة والسلامة، وخدمات الموظفين، وتقديم المشورة وغيرها من الموضوعات ذات الصلة لتسهيل التحسين الشامل لجودة حياة العمل.

ويضيف "أحمد" (Ahmad, 2013) أن هذه الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية سوف تضمن الانتقال السلس للقوى العاملة المعاصرة تجاه قوة عاملة قائمة على المعرفة والمهارة، وملتزمة ومحتملة. كما سيساعد دور مديري الموارد البشرية، من أجل تحسين جودة حياة العمل، الممارسين التنظيميين الآخرين، وصانعي القرار والموظفين أفراد المنظمة لأنسنة مكان العمل (humanize the workplace) لتحسين جودة حياة العمل.

وفي الإطار نفسه، أشارت زناطي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة. ووفقاً لصالح (2013) "أشارت بعض الدراسات إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، وتعظيم الفاعلية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإنتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين".

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أثبتته دراسة "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013)، التي أجريت في الهند، أن عوامل جودة حياة العمل ضرورية لتعزيز ثقافة عمل قوية. ومناخ جيد للموارد البشرية، وثقافة العمل يمكن أن تؤدي إلى تنمية الشعور تجاه الشركة وأيضاً من شأنها أن تدفع الموظفين للقيام بالمهمة بشكل جيد.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن توفر لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة، وامتلاكها آليات محددة لمكافحة مساهمات العاملين الفردية والجماعية في تحقيق أهداف الجودة والأداء، وتوفيرها تدريب العاملين على كيفية تحديد وحل مشكلات الجودة، وقيامها بمكافحة العاملين لتحسين الخدمات، بالإضافة إلى اهتمامها لصحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة والتي تمثل في مجملها ممارسة إدارة الموارد البشرية لها علاقة بجودة حياة العمل.

كما تفسر علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة

حياة العمل بما يلي:

وفقاً لدراسة قام بها "أيوديبي" (Ayodeji, 2000) فقد تبين أنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق توفير حلول تشاركية للمشكلات (في: زناتي وأحمد، 2013). وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "لوثانس" (Luthans, 2005) "أن جودة حياة العمل تؤثر على فاعلية المنظمة وعمل العاملين من خلال التأكيد على المشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات" (في: عبد الرحمن، 2013). وتفسر الحمداني (2005) ذلك عندما تعتبر حلقات الجودة من بين البرامج الحديثة لتحسين جودة حياة العمل. وفي هذا الصدد ذكر جاد الرب (2008) أهداف لبرامج جودة حياة العمل، ومن بينها "الاندماج في حل المشكلات".

كما يفسر ذلك في إطار ما أشارت إليه قاسم (2011) أن البعض ركز عند دراسته لجودة حياة العمل على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية، تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات. وفي هذا الإطار، أشار "ايلجان وآخرون" (Ilgan et al., 2014) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل تغير خلال الثمانينات من القرن العشرين، وتم تعريفه على أنه طريقة للتفكير حول الأفراد، والعمل، والمنظمات، عناصره المميزة هي (1) المخاوف بشأن تأثير العمل على الأفراد فضلاً عن الفعالية التنظيمية، و(2) فكرة المشاركة في حل المشاكل التنظيمية واتخاذ القرارات.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تشكيل المؤسسة فرقة متخصصة لحل المشكلات، من خلال جلسات يتم فيها بذل الجهد للحصول على جميع آراء وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بتحسين عملية الإنتاج في المؤسسة، بالإضافة

إلى تشجيع فرق العاملين على حل مشكلاتهم قدر الإمكان والتي تمثل في مجملها ممارسة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات لها علاقة بجودة حياة العمل.

هذا وتفسر علاقة التركيز على العملاء (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:
وفقاً للحمداي (2005) تكتسب جودة حياة العمل أهميتها من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج؛ منها، فرصة الحصول على ولاء عالٍ من قبل المستفيدين من السلع والخدمات. وحسب المغربي (2007 ب) هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "الحرص الشديد على خلق عميل دائم". ويفسر جاد الرب (2008 أ) ذلك عندما يذكر أن الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة حياة العمل، هي: تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين؛ وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة؛ وتحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال. وفي الإطار نفسه، أشارت حسين وآخرون (2010) أن كافة المنظمات -في دول العالم المتقدم وكثير من دول العامل النامي- تهتم بتحسين جودة حياة العمل للعديد من الأسباب؛ من أهمها "العمل على زيادة الجودة، وشدة المنافسة، والحرص على خلق عميل دائم".

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما كشفت عنه نتائج دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2007)، التي أجريت في ماليزيا، أن فرق العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والتركيز على العملاء ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين.
وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه قاسم (2011) أن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة حياة العمل التي تقدمها لهم منظماتهم. وفي الإطار ذاته، أشار "إكسهاكولاري" (Xhakollari, 2013)، إلى أن المنظمات ذات جودة عالية لحياة العمل سوف يكون رضا العملاء مرتفعاً لديها، الذي بدوره سيوفر النمو العالي والربحية.

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "تيموري وآخرون" (Taimouri et al., 2012)، التي أجريت في إيران، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (نتائج العملاء كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

وقد خلصت نتائج دراسة "كيرياجو وبوسى" (Kiriago & Bwisa, 2013)، لعوامل بيئة العمل التي تؤثر على جودة حياة العمل في محطات البنزين في كينيا، إلى أنه هناك سوء جودة حياة العمل في المحطات لأن معظم الموظفين يعملون تحت الضغط من إدارة المحطات والعملاء.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعملاء المؤسسة، وأن تكون شروطهم منشورة ومفهومة في جميع مصالح المؤسسة، وأن يتم الاتصال بهم باستمرار، والسماح لهم بزيارة المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع المديرين والمشرفين للأنشطة التي تعمل على تحسين رضا العملاء والاستجابة لتوقعاتهم والتي تمثل في مجملها ممارسة التركيز على العملاء لها علاقة بجودة حياة العمل.

وتفسر علاقة تمكين العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:

أشار المغربي (2007 ب) إلى أنه في ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل تلك التي تهتم بتمكين العاملين (Employee Empowerment)، والسعي لتحقيق اندماجهم في العمل (Job Involvement). ووفقاً لـ "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم جودة حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات (في: العنزي والفضل، 2007). كما يعرف "أندرسون" (Anderson, 1988) "جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة، حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرين" (في: صالح، 2013). وفي هذا الصدد يذكر كلا من "فيلدس وثاكر" (Fields & Thacker, 1992) أن جودة حياة العمل تتمثل في الجهود التي يبذلها ممثلو النقابات وإدارة المنظمة لدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل (في: قاسم، 2011).

كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج الدراسة التي أجراها "إغباريا وآخرون" (Igbaria et al., 1994) في الولايات المتحدة الأمريكية حول "خبرات العمل، الإندماج الوظيفي وجودة حياة العمل بين موظفي نظم المعلومات"، حيث توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، كلما كانت جودة حياة العمل أفضل، وبالتالي تحسين في جودة العلاقات الوظيفية والإنسانية على مستوى العاملين، ويؤدي ذلك إلى تفاؤل المديرين والأخصائيين بمستقبل وظيفي أفضل وعوائد أكبر (في: إبراهيم، 2013).

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى "أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل" (في: صالح، 2013). وفي ذات السياق، حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد المشاركة في صنع القرار (في: صديق، 2005). وفي هذا الصدد أشارت زناقي وأحمد (2013) إلى أن جودة حياة العمل هي "نسق تحاول المنشأة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها، وذلك بمشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية".

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "سلاك وآخرون" (Slack et al., 2001) أن مفهوم جودة حياة العمل يتضمن مجموعة من العوامل أهمها الأمن الوظيفي، وتقديم التسهيلات في مجال العمل، فضلاً عن مشاركة العاملين في صناعة القرارات (في: عبد الرحمن، 2013). وفي هذا الإطار ركزت دراسة "ادفاردسون وكوستافسون" (Edvardsson & Gustavsson, 2003) على ضرورة توافر عناصر العمل والمشاركة في صنع القرار، وبيئة عمل مادية آمنة وعلاقات عمل واضحة لتحقيق جودة حياة العمل (في: صديق، 2005). وتفسر الحماداني (2005) ذلك عندما تذكر أن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج؛ منها، فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حال تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن تمكين العاملين له تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين.

كما يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه المغربي (2004) أن هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة". وفي السياق نفسه، يذكر "ليدر" (Leader, 2008) أنه عند محاولة تحسين جودة حياة العمل يجب أن تكون هناك فرص تعطي مزيد من التحدي واستثمار المهارات وتنوعها مع منح فرص كافية من أجل استخدام العاملين لأفكارهم من خلال تقديم بيئة عمل أكثر إنسانية تشجعهم على تحسين مهاراتهم (في: الأشرافي والدليمي، 2013). ويفسر حامد (2009) ذلك عندما يذكر أنه من بين مبادئ الجودة الشاملة، تمكين العاملين، بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار؛ الجودة تبدأ من الداخل بمعنى الإهتمام بالعاملين، والتعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم. كما ذكر المغربي (2007 ب) أن "جودة حياة العمل المرتفعة تتأني عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بصنع مساهمة

ذات معنى لفعالية المنظمة". وفي نفس الإطار، أشار داود (2010) إلى مجموعة من المؤشرات لجودة حياة المرأة العاملة؛ منها، التمكين. وتضيف زناطي وأحمد (2013) أن البعض ينظر إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالسلطة.

وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "تيموري وآخرون" (Taimouri et al., 2012)، التي أجريت في إيران، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (العاملين كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2013)، التي أجريت في العراق، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المشاركة في القرارات والجودة، أي كلما زادت جودة حياة العمل من خلال مشاركة العاملين في القرارات أدى ذلك إلى ازدياد الجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المنظمة على البرامج التي من شأنها تحسين جودة حياة العمل مثل برامج الرفاه الاجتماعي، برامج السلامة المهنية، والتركيز على تمكين العاملين، فضلاً عن استخدام أسلوب كايزن للتحسين المستمر.

وفي نفس السياق، أشارت زناطي وأحمد (2013) إلى أن التمكين والاستقلالية في العمل "تزيد فرص العاملين في الشعور بجودة حياة العمل مع منحهم مزيداً من الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المتصلة بها، والذي من شأنه أن يشعر العامل بسيطرة أكبر على أدائه للمهام المكلف بها. خاصة إذا صاحب ذلك توفير المؤسسة ضمانات جيدة للأمن الوظيفي تحت العامل نحو المبادرة والمخاطرة المحسوبة وتقلل لديه الخوف على مستقبله الوظيفي إذا صادفه الفشل". ويؤكد ذلك ما ذكره كلا من الأشرفي والدليمي (2013) أنه "يشار إلى أن جودة حياة العمل هي درجة الفرصة المتاحة للعاملين لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة والتي تمثل في مجملها ممارسة تمكين العاملين لها علاقة بجودة حياة العمل.

كما تفسر علاقة تدريب العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:

أشار "شناير وآخرون" (Schneier et al., 1986) إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، التطوير الشخصي، من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية (في: العنزي والفضل، 2007). كما وجدت دراسة "فينكولا" (Vincola, 1999) أن جودة حياة العمل ترتبط إيجابياً بزيادة مرونة الأفراد، وزيادة قدراتهم الابتكارية، وزيادة الرغبة في التعلم واكتساب المهارات والمعارف (في: صديق، 2005). وفي هذا الصدد قدم القريوتي (2000) مجموعة من الأنشطة لجودة حياة العمل؛ منها، التعلم وزيادة المعرفة (في: العنزي والفضل، 2007). وفي نفس السياق، حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها، فرص لاستخدام وتطوير المهارات (في: صديق، 2005). كذلك أشارت زناقي وأحمد (2013) أن "هناك عدة مظاهر تشير إلى الجهود المبذولة لتحسين جودة الحياة في المؤسسات، ومنها الحق في النمو المهني المستمر".

ووفقاً لـ "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) يرى الموظفون مسار نموهم في منظماتهم كوسيلة لتحديد جودة حياة العمل. وهذا يشمل فرص التعلم وتبادل المعارف والأفكار من خلال توسيع فرص العمل والإثراء. إن القدرة على توسيع نطاق قدرتهم على التعلم من خلال التدريب والتنمية، فضلاً عن برامج التنمية المهنية سوف تساهم في إعادة تموضع شاملة لاختصاصهم، مما يؤثر في النهاية على المنظمة. وبهذه الطريقة، يعزو الموظفون جودة حياة العمل إلى البعد الزمني حيث يرون أنفسهم يمضون قدماً كموظفين أكثر قيمة. وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكرته الحمداي (2005) أن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج؛ منها "فرصة الحصول والاحتفاظ بنوعيات كفاءة مهاريًا ومعرفيًا من الموارد البشرية". وحسب زناقي وأحمد (2013) ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعرفة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر، إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة على جودة حياة العمل.

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه جودة (2010) "أن عملية التطوير والتدريب تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين" (في: الأشريني والدليمي، 2013). ووفقاً لزناقي وأحمد (2013) تعتمد المنظمات على العديد من المداخل في سعيها لتحسين جودة حياة عمل موظفيها، ومنها توسيع فرص العاملين في الحصول على الاعتراف والتقدير من خلال توفير أنشطة تنمي المهارات القيادية.

وأخيراً، أوصت دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، إدارة التدريب بالمنظمة، بإعداد البرامج التدريبية اللازمة للعاملين في قسم خدمة العملاء لزيادة

قدراتهم ومهاراتهم على المنافسة، من خلال دعم الإدارة للعاملين لفكرة التدريب وإقناعهم الكامل بضرورة إعداد الدورات التدريبية لإتاحة المعلومات الكافية وزيادة المعرفة لدى عاملين قسم خدمة العملاء.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن التزم الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير التدريب في مجال الجودة للمديرين والمشرفين والعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة، وتوفير الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة، وذلك للقيام بالعمل بشكل فعال، بالإضافة إلى تدريب العاملين على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات ومهارات تحسين جودة المنتجات والخدمات والتي تمثل في مجملها ممارسة تدريب العاملين لها علاقة بجودة حياة العمل.

علاوة على ذلك تفسر علاقة فرق العمل (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي: وفقاً لـ "شناير وآخرون" (Schneier et al., 1986) هناك مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، بناء الفرق المشترك، من خلال تشكيل حلقات الجودة (في: العنزي والفضل، 2007). وفي هذا الصدد أشار "بيتش" (Beach, 1999) إلى مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً (في: صديق، 2005). كذلك قام كل من "كونراد وماجل" (Konrad & Mangel, 2000) بتقسيم برامج جودة حياة العمل إلى: المشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير الوظيفي، والمكافآت، والإدارة الذاتية لفرق العمل، وجودة القوى العاملة، وتنوع المهارات في القوى العاملة، والاستقلالية في العمل (في: صالح، 2013).

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكرته الحمداني (2005) أن فرق العمل البديلة تعتبر من البرامج الحديثة لتحسين جودة حياة العمل. كما وجدت دراسة "كورديرو وآخرون" (Cordero et al., 2005) أن العمل ضمن فرق العمل ينتج عنه توافر الإحساس بجودة حياة العمل (في: صديق، 2005). وفي الاتجاه نفسه أشار المغربي (2007 ب) إلى أنه "من ناحية الممارسة والتطبيق فإن أفضل التطبيقات لجهود جودة حياة العمل يمكن أن توجد في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية، وخاصة داخل المنظمات التي تتميز بوجود فرق العمل ذاتية الإدارة". أضيف إلى ذلك أشار داود (2010) إلى مجموعة من المؤشرات لجودة حياة المرأة العاملة؛ منها، العمل الفريقي.

ووفقاً لـ "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) يرى معظم الموظفين فرق العمل باعتبارها محدداً رئيسياً في تشكيل جودة حياتهم العملية. إنهم يسعون إلى مواصلة الاستفسار التعاوني من خلال توسيع آرائهم السائدة، والذي بدوره يساعدهم على أن يصبحوا ممارسين للتأمل. يتم تحديد الجودة إلى حد كبير بفرصة الاستفادة من نقاط قوة بعضها البعض لإنتاج مخرجات أكبر التي تلي

المتطلبات التنظيمية. وتشجع فرق العمل أيضا التوقعات المشتركة، وكفاءة العضو المكتملة، ونظام ترابط المهمة. يقدم التعاون للموظفين التنشئة الاجتماعية، ومهارات الاتصال والتفاوض، ويقدم لهم تجربة عمل مثرية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن فرق العمل لها تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين.

كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر، إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين على العمل المنتج في فريق العمل على جودة حياة العمل.

وهذا يفسر وفق صالح (2013) أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمل الجماعي، وتقوم على إبراز قدرات ومهارات العاملين، وإزكاء فعاليات التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وغيرها من العلاقات الاجتماعية، والتي بالتأكيد سوف تزيد من درجة فاعلية عاملاتها ورضاهم عن أعمالهم. وتؤكد ذلك زناقي وأحمد (2013) في أن العمل الجماعي يعتبر من العناصر الجوهرية لتفعيل جودة حياة العمل؛ حيث يستند العمل الجماعي كفريق إلى طبيعة العلاقات التبادلية بين المدير كقائد والعاملين كأعضاء فريق من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى سعياً نحو تحقيق أهداف محددة.

وفي هذا الصدد، كشفت نتائج دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2007)، التي أجريت في ماليزيا، أن فرق العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والتركيز على العملاء ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين. كما أنها وجدت أنه عندما كان ينظر لفرق العمل باعتبارها كممارسة إدارة الجودة الشاملة سائدة، كانت التحسينات في مستويات الرضا الوظيفي كبيرة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تشكيل فرق العمل لجودة المنتجات والخدمات على المدى الطويل، واستخدامها على نطاق واسع داخل المؤسسة في إنتاج الخدمات ذات الجودة والتي تمثل في مجملها ممارسة فرق العمل لها علاقة بجودة

حياة العمل.

وتفسر علاقة نظم تقييم الأداء (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:

وفقاً لـ "هافلوفيك" (Havlovic, 1991) تعبر جودة حياة العمل عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة (في: قاسم، 2011). كما وجدت دراسة "سوزان" (Suzanne, 2005) أن جودة حياة العمل تتأثر جوهرياً بكل من تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين ووجود معايير

واضحة وعادلة لتقييم الأداء (في: صديق، 2005). وفي الإطار ذاته، ذكرت زناي وأحمد (2013) أن "مفهوم جودة حياة العمل يتعامل مع قضية كيفية مكافأة أو إشباع الوقت المنفق في موقع العمل".

وفي هذا الصدد أوصت دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، إدارة الموارد البشرية، بوضع نظام موضوعي وعادل والمكافآت، عن طريق ربط نظام المكافآت التي يحصل عليها العاملين بمقدار بذل العناية المهنية الواجبة لأداء الأعمال المسنودة إليهم بفاعلية.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن اعتبار جودة العمل عاملاً مهماً في تقييم الأداء الوظيفي، وحصول العاملين بانتظام على التغذية الراجعة حول أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى استناد تقييم أدائهم على مدى استطاعتهم العمل ضمن فرق عمل، وكذلك على ملاحظات العملاء حول جودة المنتجات أو الخدمات والتي تمثل في مجملها ممارسة نظم تقييم الأداء لها علاقة بجودة حياة العمل.

وأخيراً، تفسر علاقة تعويض العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بجودة حياة العمل بما يلي:

قدم "جاكسون وكومار" (Jackson & Kumar, 1998) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، الأجور والمكافآت (في: العنزي والفضل، 2007). وتفسر هذه النتيجة بما أشار إليه "بيتش" (Beach, 1999) أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها أجور ومكافآت عادلة (في: صديق، 2005). ووفقاً لدراسة قام بها "أيودي جي" (Ayodeji, 2000) فقد تبين أنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق توفير مكافآت محفزة (في: زناي وأحمد، 2013).

كما أشار القريوتي (2000) إلى مجموعة من الأنشطة لجودة حياة العمل؛ منها، نظام المكافآت العادل (في: العنزي والفضل، 2007). وفي نفس الإطار حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد الأمن الاقتصادي والمعيشي المناسب (في: صديق، 2005). كذلك نظر كل من "لاو وآخرون" (Lau et al., 2001) إلى جودة حياة العمل على أنها بيئة العمل المرغوبة والتي تعزز من رضا العاملين عبر امدادهم بالمكافآت (في: بدوى، 2013). وحسب الحمداي (2005) "إذا كانت الأجور بمستوى يضمن للفرد حياة لائقة، فهذا يسهم في جعل حياة الفرد مثرية، أما العكس فهذا سيجعل من حياة العمل غير مثرية".

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن تعويض العاملين له تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين.

وحسب كلا من العنزي والفضل (2007) يتضح أن بُعد كفاية الراتب وعدالته، يعد من أكثر الأبعاد وأهمها تأثيراً في جودة حياة العاملين وذلك أنه يمثل المدى الذي فيه يمكن إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، والذي على أساسه يدرك بأن التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة. إن نظام الأجور والرواتب العادل يجعل العاملين يدركوا أن المنظمة هي المكان الأنسب للعمل، والوظيفة هي المصدر الاقتصادي لديهم، والتي يتمكنوا من خلالها بتغطية كل كلف معيشتهم. ويفسر ذلك في إطار ما أشار إليه المغربي (2007 ب) أنه "غالباً ما ينظر إلى جودة حياة العمل على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم بشكل جمعي على الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو". ووفقاً لقاسم (2011) يقصد بجودة حياة العمل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل بما مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث من أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغوط لدى عاملها وكذلك الإهتمام بتحفيز العاملين على العمل بكل طاقاتهم. كما أشارت زناطي وأحمد (2013) إلى أن هناك عدة مظاهر تشير إلى الجهود المبذولة لتحسين جودة الحياة في المؤسسات، ومنها الأجر المناسب والعادل والذي يتناسب مع الجهود الذي يبذله الفرد وخبرته.

وفي دراسة أجريت في مصر، قامت حسين وآخرون (2010) بقياس خمسة مكونات لجودة حياة العمل؛ منها: الجوانب المادية المتصلة بالعمل وتتضمن نظم الأجور والمكافآت والحوافز. كما يرى "يو ولي" (Yeo & Li, 2011) أن الموضوع الأكثر إلحاحاً لجودة حياة العمل هو المكافآت الخارجية مثل الراتب الأساسي والمرافق والمزايا الإضافية مثل شروط الرعاية الصحية، والإجازة السنوية. كل هذه يمكن أن تساعد على تشكيل دوافع الموظفين والرفاهية (wellbeing) في العمل. الأهم من ذلك، قد أدرك الموظفون بشكل متزايد الحاجة إلى الاعتراف بإنجازاتهم كوسيلة لاشتقاق التحفيز الداخلي. هذا النوع من التحفيز هو أكثر دواماً من المكافآت الخارجية كما أنه يزيد من جودة الاندماج (involvement) في العمل بما في ذلك أهمية المهمة والتوجه والهدف.

وفي هذا الصدد حدد "سينها" (Sinha, 2012)، في دراسته التي أجريت في الهند، اثنا عشر (12) بُعداً لجودة حياة العمل من ضمنها بُعد التعويضات. كما أشار "أحمد" (Ahmad, 2013) إلى أن المكافآت في جودة حياة العمل يمكن أن تلبي إلى حد ما احتياجات الموظفين، على الرغم من أن كل واحد له احتياجات مختلفة، البعض قد يفضل المكافآت المالية على غير المالية، والعكس بالعكس. وأوضح "ماسلو" (Maslow, 1943) في تسلسله الهرمي للاحتياجات أن كل فرد لديه مستوى مختلف للاحتياجات لأنه في الواقع ما هو مهم لبعض الموظفين قد لا يكون مهماً للآخرين، على الرغم من أنهم يعاملون على قدم المساواة في نفس المنظمة.

منهج جودة حياة العمل في نظام المكافآت يمكن أن يرضي الموظف. ويمكن استخدامه أيضا للتقليل من الشعور بعدم الثقة بين الموظف وصاحب العمل (In : Ahmad, 2013).

كما قامت بدوى (2013) بقياس بُعد عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية كأحد أبعاد جودة حياة العمل. كذلك أشارت زناطي وأحمد (2013) إلى أن جودة حياة العمل هي "إشباع الحاجات الرئيسية للفرد العامل من خلال ما يتوفر بموقع العمل من موارد وأنشطة ونتائج ناجمة عن أداء هذا العمل". وحسب "كولكارني" (Kulkarni, 2013)، "تعرف جودة حياة العمل بالظروف المواتية وبيئات أماكن العمل التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال تزويدهم بالمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو". ووفقاً لزناطي وأحمد (2013) ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمكافآت التي تنمي الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل.

كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر، حيث توصلت إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للراتب المناسب للعاملين كالتزام من جانب الإدارة على جودة حياة العمل.

وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه زناطي وأحمد (2013) أن المنظمات تعتمد على العديد من المداخل في سعيها لتحسين جودة حياة عمل موظفيها، ومنها الاعتراف بتميز العاملين الذين يقومون بأكثر من واجباتهم الوظيفية، وإعطاء مكافآت تقدر طول فترة خدمة العامل. وحسب الأشرفي والدليمي (2013) "تمثل الأجور والحوافز والمخصصات مصدر لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة وتعد الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع حاجات الأفراد".

وتؤكد ذلك زناطي وأحمد (2013) في أن جودة حياة العمل تتأثر بأشكال وأساليب التحفيز المقدمة للعاملين، لما لها من دور في إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، وكذلك إشعارهم بتقدير الرؤساء لما يبذلونه من جهد وما يحققونه من إنجاز في أداء المهام المطلوبة. ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، واستثارة الرغبة لديهم للعمل التعاوني بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، وترتبط أنظمة التحفيز بالنتائج التي يحرزها العاملون، ويسهم التحفيز في تفجير طاقات العاملين وقدراتهم، وعلى مدير المؤسسة كقائد تفهم حاجات العاملين ودوافعهم ورغباتهم، ومن ثم يمكنه إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب التحفيز المتنوعة. ويشكل الأجر أحد المكونات الأساسية لجودة حياة العمل، وهو يرتبط بما يعتقد المرء من أنه يتلقى الأجر العادل وما يظن أنه جدير به، وكثيراً ما يقارن العاملون بين أجورهم وبين ما يحصل عليه العاملون الآخرون بنفس المؤسسة. وفي الاتجاه

نفسه، أشار كلا من الأشرنفي والدليمي (2013) إلى أن "الأجور تشكل القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن رضا العاملين عن التعويض الذي يتلقونه في المؤسسة، والراتب المشجع لتحسين جودة العمل، والمكافآت التي يتلقونها نظير قيامهم بأعمال لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى الإجازات والتأمين الطبي والتي تمثل في مجملها ممارسة تعويض العاملين لها علاقة بجودة حياة العمل.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين له علاقة إرتباطية موجبة بجودة حياة العمل بما تتضمنه من حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع.

3.2.2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وحاجات الصحة والأمان (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.491) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة إرتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان.

وتفسر علاقة إلتزام الإدارة العليا (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بحاجات الصحة والأمان بما يلي:
أوضح "جوردون" (Gordon, 1983) أن أهمية بُعد صحية ظروف العمل "تتجسد بسلامة المناخ التنظيمي في العمل، إذ ينبغي أن تسعى المنظمة جاهدة إلى إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة لتجعل العاملين يعملون فيها بثقة ومن دون التخوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، فضلاً عن سعيها لتقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية" (في: العنزي والفضل، 2007).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز

الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التداوير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل ممارسة إتزام الإدارة العليا القائمة على رؤية الإدارة العليا للجودة على أنها أكثر أهمية من التكلفة، وتخصيصها للموارد الكافية تعزيزاً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة، والتزامها بشكل واضح وصريح بالجودة.

كما تفسر علاقة القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنية) بحاجات الصحة والأمان بما يلي:

وفقاً لصديق (2005) تعتبر مصادر قوة القادة مورد هام للمنظمة، وأداة لتنمية العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، والتأثير على عمليات ومخرجات المنظمة بما يوفر الإحساس بوجود بيئة عمل جيدة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التداوير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل ممارسة القيادة القائمة على تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة، وسماعهم للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإيصالها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفين بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.

كذلك تفسر علاقة إدارة الموارد البشرية (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنية) بحاجات الصحة والأمان

بما يلي:

ذكر السالم (2009) أن من بين "أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل تقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التداوير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل ممارسة إدارة الموارد البشرية القائمة على توفر لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة، وامتلاكها آليات محددة لمكافحة مساهمات العاملين الفردية والجماعية في تحقيق أهداف الجودة والأداء، وتوفيرها تدريب العاملين على

كيفية تحديد وحل مشكلات الجودة، وقيامها بمكافأة العاملين لتحسين الخدمات، بالإضافة إلى اهتمامها لصحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.

وتفسر علاقة **تمكين العاملين** (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) **بحاجات الصحة والأمان** بما يلي:

أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها حاجات الصحة والأمان] ومتطلبات العاملين بما من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (بي: صالح، 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشارت إليه صالح (2013) أن جودة حياة العمل هي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها حاجات الصحة والأمان] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع **حاجات الصحة والأمان** في ظل ممارسة **تمكين العاملين** القائمة على تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

كما تفسر علاقة **فرق العمل** (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) **بحاجات الصحة والأمان** بما يلي:

وفقاً لـ"كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى جماعات العمل يمكن أن تمثل جودة حياة العمل بظروف العمل الجيدة، فضلاً عن السلامة المهنية للعاملين في العمل (في: العنزي والفضل، 2007).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع **حاجات الصحة**

والأمان في ظل ممارسة فرق العمل القائمة على تشكيل فرق العمل لجودة المنتجات والخدمات على المدى الطويل، واستخدامها على نطاق واسع داخل المؤسسة في إنتاج الخدمات ذات الجودة.

كذلك تفسر علاقة **تعويض العاملين** (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) **بحاجات الصحة والأمان** بما يلي:

وفقاً لنوري (2010) تعتبر خطط العلاوات والمزايا العينية من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات الأمان. وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل ممارسة **تعويض العاملين** القائمة على رضا العاملين عن التعويض الذي يتلقونه في المؤسسة، والراتب المشجع لتحسين جودة العمل، والمكافآت التي يتلقونها نظير قيامهم بأعمال لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى الإجازات والتأمين الطبي.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (**Soft TQM Practices**) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (**Soft TQM Practices**) والحاجات الاقتصادية والعائلية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.435) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية.

وتفسر علاقة **تمكين العاملين** (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) **بحاجات الاقتصادية والعائلية** بما يلي:

أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات الاقتصادية والعائلية] ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (في: صالح، 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشارت إليه صالح (2013) أن جودة حياة العمل هي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها الحاجات الاقتصادية والعائلية] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى رضا العاملين عن الأجور بما تتضمنه من أجور كافية، والأمن الوظيفي بما تتضمنه من الشعور بالأمان، وحاجات عائلية أخرى بما تتضمنه من وجود ما يكفي من الوقت من العمل لتلبية احتياجات الأسرة والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية في ظل ممارسة تمكين العاملين القائمة على تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

كما تفسر علاقة فرق العمل (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الاقتصادية والعائلية بما يلي: وفقاً لـ"كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى جماعات العمل يمكن أن تمثل جودة حياة العمل بالمشاركة العادلة في الدخل والمكافآت (في: العنزي والفضل، 2007). كما وجدت دراسة "كورديرو وآخرون" (Cordero et al., 2005) أن العمل ضمن فرق العمل ينتج عنه توافر الإحساس بجودة حياة العمل، الأمر الذي ينتج عنه توفير فرص للنمو والتقدم والشعور بالأمان الوظيفي، والرضا عن العمل (في: صديقي، 2005).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى رضا العاملين عن الأجور بما تتضمنه من أجور كافية، والأمن الوظيفي بما تتضمنه من الشعور بالأمان، وحاجات عائلية أخرى بما تتضمنه من وجود ما يكفي من الوقت من العمل لتلبية احتياجات الأسرة والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية في ظل ممارسة فرق العمل القائمة على تشكيل فرق العمل لجودة المنتجات والخدمات على المدى الطويل، واستخدامها على نطاق واسع داخل المؤسسة في إنتاج الخدمات ذات الجودة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والحاجات الاجتماعية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.531) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية.

وتفسر علاقة القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الاجتماعية بما يلي:

وفقاً لصديق (2005) "ينظر علماء التنظيم إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية وتفاعلية وأن كل فرد بالمنظمة يمكن اعتباره قائداً إذا ما توافرت البيئة التنظيمية المشجعة لإظهار قدراته القيادية وإعادة اكتشاف ذاته". وحسب زناقي وأحمد (2013) "يتمثل دور المدير كقائد في دفع العاملين وتشجيعهم على العمل كفريق، والذي يستند في جوهره على بناء الفريق، والذي يتمثل في الجهد المبذول في دراسة كيفية عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، والسعي نحو تهيئة المناخ المناسب الذي يوجه طاقات العاملين تجاه حل المشكلات، ويعظم استخدام موارد العاملين وإمكاناتهم لهذه العملية". كما أشار صديق (2005) إلى أن مصادر قوة القادة تعتبر مورد هام للمنظمة، وأداة لتنمية العلاقات والتفاعلات بين الأفراد. وفي السياق ذاته، أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن القيادة تقوم بتحفيز وتشجيع التواصل والتعاون.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما يتضمنه من وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل ممارسة القيادة القائمة على تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة، وسماعهم للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة

إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإيصالها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفين بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.

كما تفسر علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الاجتماعية بما يلي:

حسب العنزي والفضل (2007) "يشمل التكامل الاجتماعي في المنظمة، على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع معاً". وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما تتضمنه من وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل ممارسة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات القائمة على تشكيل المؤسسة فرقاً متخصصة لحل المشكلات، من خلال جلسات يتم فيها بذل الجهد للحصول على جميع آراء وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بتحسين عملية الإنتاج في المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع فرق العاملين على حل مشكلاتهم قدر الإمكان.

وتفسر علاقة تمكين العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الاجتماعية بما يلي:

أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات الاجتماعية] ومتطلبات العاملين بما من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (في: صالح، 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشارت إليه صالح (2013) أن جودة حياة العمل هي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها الحاجات الاجتماعية] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما تتضمنه من وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل ممارسة تمكين العاملين القائمة على تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

كذلك تفسر علاقة تدريب العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الاجتماعية بما يلي:

حسب الدليمي (2013) من مجالات التدريب "بناء العلاقات وإدارة الاجتماعات".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما يتضمنه من وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل ممارسة تدريب العاملين القائمة على التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير التدريب في مجال الجودة للمديرين والمشرفين والعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة، وتوفير الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة، وذلك للقيام بالعمل بشكل فعال، بالإضافة إلى تدريب العاملين على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات ومهارات تحسين جودة المنتجات والخدمات.

وتفسر علاقة فرق العمل (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الاجتماعية بما يلي:

أشار هلال (1996) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (في: آل ثاني، 2008). ووفقاً لنوري (2010) تعتبر فرق العمل من بين الوسائل التحفيزية لإشباع الحاجات الاجتماعية. وحسب الأشرافي والدليمي (2013) "ينطوي هذا البعد على إيجاد روح الفريق بين أفراد الجماعة، وذلك من خلال توافر عناصر عدة، من بينها الشعور بالميل نحو العمل مع أفراد الجماعة الآخرين والارتياح لصحبتهم والاندماج الاجتماعي معهم، واهتمام الفرد بالأعمال التي يقوم بها مع أفراد الجماعة وبمحتاجتهم إلى بعضهم البعض والحاجة إلى تنسيق جهودهم للوصول إلى هدف مشترك". "لذلك فإن رؤية فريق العمل أفضل طريق للعمل التنظيمي" (الأشرافي والدليمي، 2013).

وحسب "طالب وآخرون" (Talib et al., 2010)، تشير فرق العمل إلى زيادة سيطرة الموظفين على عملهم وتسمح لهم بالعمل كمجموعة. توفر هذه الممارسة جو من العلاقات المتبادلة، والاندماج، والمشاركة خلال الخروج من المنظمة. وعلق "يانغ" (Yang, 2006) أنه ينبغي أن تعمل المنظمة بأسرها لتحسين الجودة وتقديم الدعم لأنشطة تحسين الجودة من خلال تنفيذ ممارسة فرق العمل. تشكيل فرق داخل المؤسسة أمر بالغ الأهمية لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وعلاوة على ذلك، أشار "سيلوس" (Silos, 1999) أن فرق العمل ستؤدي إلى موظفين أكثر التزاماً واندماجاً مع المنظمة (In : Talib et al., 2010).

كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2013)، التي أجريت في العراق، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جماعة العمل والجودة، أي كلما زادت جماعات العمل أدى إلى ازدياد الاهتمام بالجودة بسبب امتلاك فرق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة.

وفي هذا الصدد أشار الأشرفي والدليمي (2013) "أن العديد من المنظمات في مختلف دول العالم سعت في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة عمل تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما تتضمنه من وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل ممارسة فرق العمل القائمة على تشكيل فرق العمل لجودة المنتجات والخدمات على المدى الطويل، واستخدامها على نطاق واسع داخل المؤسسة في إنتاج الخدمات ذات الجودة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وحاجات تقدير الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.591) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى تحقيق إشباع حاجات تقدير الذات؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات تقدير الذات.

وتفسر علاقة إلتزام الإدارة العليا (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بحاجات تقدير الذات بما يلي: وفقاً للحمداي (2005) يمكن أن يعمل الفرد في منظمة يتباهى بالانتماء إليها، كما يمكن أن يخجل من ذلك لأنها تملك سمعة سيئة، فالمنظمة المثيرة هي منظمة يشعر العاملون فيها بالفخر والاعتزاز والتباهي بالانتماء إليها، وتحقق هذه المكانة والسمعة يعود

إلى إدارتها التي تحرص على الالتزام بالقوانين والقيام بنشاطات تخدم المجتمع ولا تضر به. هذا يعني أن للإدارة دوراً كبيراً في التأثير على تحسين جودة حياة العمل، وذلك من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للإنسان، وتوفر له جودة حياة عمل مثرية تنعكس في إعداد قوة عمل راضية ومدفوعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل المنجز داخل المؤسسة أو باسم المؤسسة والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تقدير الذات في ظل ممارسة التزام الإدارة العليا القائمة على رؤية الإدارة العليا للجودة على أنها أكثر أهمية من التكلفة، وتخصيصها للموارد الكافية تعزيراً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة، والتزامها بشكل واضح وصريح بالجودة.

كما تفسر علاقة القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بحاجات تقدير الذات بما يلي:

قامت حسين وآخرون (2010)، في دراستهم التي أجريت في مصر، بقياس خمسة مكونات لجودة حياة العمل؛ منها: أسلوب القيادة الذي يتبعه الرئيس المباشر بما يتضمنه من جوانب الاحترام والتقدير والمراعاة والالتزام الأخلاقي.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل المنجز داخل المؤسسة أو باسم المؤسسة والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تقدير الذات في ظل ممارسة القيادة القائمة على تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة، وسماعهم للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإيصالها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفين بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عالٍ.

بينما تفسر علاقة تمكين العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بحاجات تقدير الذات بما يلي:

أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها حاجات تقدير الذات] ومتطلبات العاملين بما من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (في: صالح، 2013). كما وجدت دراسة "رايلي" (Riley, 2003) أن جودة حياة العمل هي نتاج

لتوافر ظروف عمل مادية مناسبة، وتوافر متطلبات العمل والاستقلالية في العمل مما يترتب عليه إحساس العاملين بالتقدير الذاتي وزيادة الكفاءة الذاتية وتحسين علاقات العمل (في: صديق، 2005). وحسب نوري (2010) تعتبر الاستقلالية والمسؤولية من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات احترام وتقدير الذات. وفي الاتجاه ذاته، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل هي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها حاجات تقدير الذات] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل المنجز داخل المؤسسة أو باسم المؤسسة والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تقدير الذات في ظل ممارسة تمكين العاملين القائمة على تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع حاجات تقدير الذات في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وحاجات تحقيق الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.575) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات.

وتفسر علاقة القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بحاجات تحقيق الذات بما يلي:

وفقاً لـ "جونز" (Jones, 2003) تعكس جودة حياة العمل اهتمام قيادات المنظمة بمشاعر العاملين ومتطلباتهم وتحقيق رضاهم (في: صديق، 2005). كما أشار نوري (2010) إلى أن المواقع القيادية تعتبر من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات تحقيق الذات. ووفقاً لصديق (2005) "كل فرد بالمنظمة يمكن اعتباره قائداً إذا ما توافرت البيئة التنظيمية المشجعة لإظهار قدراته القيادية وإعادة اكتشاف ذاته، ومن بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للاعتراف بالإمكانات، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للفرد أن يصبح خبيراً في مجال تخصصه والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تحقيق الذات في ظل ممارسة القيادة القائمة على تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة، وسماعهم للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإيصالها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفون بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.

كما تفسر علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بحاجات

تحقيق الذات بما يلي:

حسب الحمداني (2005) حتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية الأفراد تحتاج إلى جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تمارس التأثير على الأفراد، ولكي تكون جودة حياة العمل مثرية يجب أن يكون التماسك موجهاً لدعم الفرد، وتمكينه في إطلاق قدراته وليس خنقها كما تفعل بعض الجماعات المتماسكة. وعليه كلما ساعدت الإدارة في قيام جماعات عمل رسمية وغير رسمية، متماسكة وأيضاً داعمة للفرد أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للاعتراف بالإمكانات، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للفرد أن يصبح خبيراً في مجال تخصصه والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تحقيق الذات في ظل ممارسة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات القائمة على تشكيل المؤسسة فرقة متخصصة لحل المشكلات، من خلال جلسات يتم فيها بذل الجهد للحصول على جميع آراء

وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بتحسين عملية الإنتاج في المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع فرق العاملين على حل مشكلاتهم قدر الإمكان.

بينما تفسر علاقة **تمكين العاملين** (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) **بحاجات تحقيق الذات** بما يلي:

أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها حاجات تحقيق الذات] ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (في: صالح، 2013). ووفقاً لنوري (2010) تعتبر الصلاحيات والاستقلالية من بين الوسائل التحفيزية لإشباع حاجات تحقيق الذات. ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشارت إليه صالح (2013) أن جودة حياة العمل هي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها حاجات تحقيق الذات] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للاعتراف بالإمكانات، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للفرد أن يصبح خبيراً في مجال تخصصه والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تحقيق الذات في ظل ممارسة **تمكين العاملين** القائمة على تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع حاجات تحقيق الذات في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (**Soft TQM Practices**) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (**Soft TQM Practices**) والحاجات المعرفية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.591) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل

على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات المعرفية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات المعرفية.

وتفسر هذه النتيجة بما أشار إليه "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011)، في دراستهما لتأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في إدارة المعرفة: بماليزيا، إلى أن إدارة المعرفة في الشركات عامل مهم وضروري من أجل البقاء التنظيمي في بيئة اليوم الغير المستقرة. المنظمات بحاجة إلى اتباع مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر المعرفة كمصدر محتمل لميزة تنافسية. تتناول هذه الدراسة تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في عمليات إدارة المعرفة. وأظهرت النتائج أن عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) تساهم أكثر في عمليات إدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن هذه الشركات المرتبطة بالحكومة بحاجة إلى التركيز أكثر على تنمية رأس المال البشري (human capital development)، حيث أن هذا العامل مهم لتوليد وتحديث المعرفة التنظيمية والحصول على ميزة تنافسية (Daud & Yusoff, 2011).

وتفسر علاقة التزام الإدارة العليا (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات المعرفية بما يلي:

اقترح "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) أن التزام الإدارة العليا يساهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011). وبالإضافة إلى ذلك، اقترح "روزيفيسوس" (Ruzevicius, 2006) أن أي إجراءات عمل تتخذها الإدارة العليا يجب أن تكون منحازة لدعم إدارة المعرفة من أجل الحصول على فوائد ومزايا في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة (In : Daud & Yusoff, 2011). وحسب جاد الرب (2008 أ) يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لاتباع جودة حياة العمل، مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسئولياتهم تجاه منظماتهم، من مقومات نجاح مفهوم جودة حياة العمل.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة إلتزام الإدارة العليا القائمة على رؤية الإدارة العليا للجودة على أنها أكثر أهمية من التكلفة، وتخصيصها للموارد الكافية تعزيزاً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة، والتزامها بشكل واضح وصریح بالجودة.

بينما تفسر علاقة القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات المعرفية بما يلي:

ذكر "شين وآخرون" (Chin et al., 2002) أن "القيادة المرتبطة بتوجيهات ورؤية واضحة يمكن أن تعزز تبادل المعرفة وتوليد الالتزام". ووفقاً لصديق (2005) "من بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل". كما أشار آل ثاني (2008) إلى أنه من بين عناصر نموذج القيادة الناجحة في عملية إدارة الجودة الشاملة "تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالموارد اللازمة وتدريبهم التدريب الضروري لكي يستطيعوا أن يؤديوا الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة القيادة القائمة على تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة، وسماحهم للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإيصالها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفين بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.

بينما تفسر علاقة إدارة الموارد البشرية (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات المعرفية بما يلي:

ذكر السالم (2009) أن من بين "أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل المساهمة في تعزيز التعلم".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة إدارة الموارد البشرية القائمة على توفر لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة، وامتلاكها آليات محددة لمكافحة مساهمات العاملين الفردية والجماعية في تحقيق أهداف الجودة والأداء، وتوفيرها تدريب العاملين على كيفية تحديد وحل مشكلات الجودة، وقيامها بمكافحة العاملين لتحسين الخدمات، بالإضافة إلى اهتمامها لصحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.

أضف إلى ذلك تفسر علاقة التركيز على العملاء (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات المعرفية

بما يلي:

أشار "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) إلى أن اندماج العملاء يسهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011). كما ذكر المغربي (2007 ب) أنه "طالما أن تنمية وتطوير الموارد البشرية والاهتمام بدراسة سلوك العاملين تؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضاء العميل".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة التركيز على العملاء القائمة على معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعملاء المؤسسة، وأن تكون شروطهم منشورة ومفهومة في جميع مصالح المؤسسة، وأن يتم الاتصال بهم باستمرار، والسماح لهم بزيارة المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع المديرين والمشرفين للأنشطة التي تعمل على تحسين رضا العملاء والاستجابة لتوقعاتهم.

وتفسر علاقة تمكين العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات المعرفية بما يلي:

أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات المعرفية] ومتطلبات العاملين بما من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (في: صالح، 2013). ووفقاً لـ "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) يسهم تمكين العاملين إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011). كما ذكر الطائي وقداة (2008) أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمكين العاملين ويتمثل في خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين. ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشارت إليه صالح (2013) أن جودة حياة العمل هي عملية تستجيب من خلالها الحاجات العاملين [بما فيها الحاجات المعرفية] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة تمكين العاملين القائمة على تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في

منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

كما تفسر علاقة **تدريب العاملين** (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) **بالحاجات المعرفية** بما يلي:

حسب آل ياسين (2004) "إن المنظمة يمكن أن تسهم في تنمية واستغلال كل مهارات وقدرات عاملها عن طريق تصميم برامج خاصة بالتدريب، تسعى من خلالها إلى تنمية وتوسيع المهارات والمعارف الحالية لدى العاملين من أجل مواكبة جميع متطلبات العمل، إذ تعد برامج التدريب جزءاً من عملية التطوير الشاملة للعاملين في المنظمة، لزيادة القدرات الأدائية لوظائفهم وأعمالهم، ورفع مستويات الإنتاجية فيها" (في: العنزي والفضل، 2007). كما ذكر "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) أن تدريب الموظفين يسهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011). وبالإضافة إلى ذلك، اقترح "روزيفيسوس" (Ruzevicius, 2006) أن تقاسم المعرفة ينبغي أن يصبح أحد القيم الأساسية داخل المنظمة ويتعين على المديرين اعتبار تدريب الموظفين ونقل المعرفة إلى الآخرين كواحدة من أهم أولويات المنظمة (In : Daud & Yusoff, 2011).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع **الحاجات المعرفية** في ظل ممارسة **تدريب العاملين** القائمة على التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير التدريب في مجال الجودة للمديرين والمشرفين والعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة، وتوفير الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة، وذلك للقيام بالعمل بشكل فعال، بالإضافة إلى تدريب العاملين على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات ومهارات تحسين جودة المنتجات والخدمات.

كذلك تفسر علاقة **فرق العمل** (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) **بالحاجات المعرفية** بما يلي:

أوصت دراسة إبراهيم (2013)، التي أجريت في مصر، بأن تقوم الإدارة العليا بإبداء الدعم والتأييد لفرق العمل داخل المنظمة ببناء استراتيجية تدريبية متميزة وآلية واضحة تعمل على بناء وتنمية مهارات العاملين فيها موجهة نحو العمل الجماعي و فرق العمل ذاتية الإدارة؛ كما أوصت بعقد ندوات وحلقات عمل وبرامج تهيئة للتعريف بفرق العمل ذاتية الإدارة وأهدافها لضمان وصول هذا المفهوم إلى الأفراد وإظهار دوره في تأهيلهم وزيادة حصيلتهم من المهارات والمعارف لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة فرق العمل القائمة على تشكيل فرق العمل لجودة المنتجات والخدمات على المدى الطويل، واستخدامها على نطاق واسع داخل المؤسسة في إنتاج الخدمات ذات الجودة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) والحاجات الجمالية والإبداع (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.533) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع.

وتفسر هذه النتيجة بما أشار إليه "تسنغ وآخرون" (Zeng et al., 2015)، أن إدارة الجودة المعنوية (Soft) تتيح الاتصال مفتوحة وتدعم اقتراح الفكرة الخلاقة، وهو أمر ضروري للإبداع. ويمكن القول أن إدارة الجودة المعنوية (Soft) يمكن أن تخلق مناخاً مواتياً وخصباً أو منبراً لتطوير الإبداع. وتؤكد الأدلة التجريبية المقدمة من "براجوجو وسوهال" (Prajogo & Sohal, 2003) هذا الأثر إيجابي. حيث يستنتج أن القيادة وإدارة الموارد البشرية ترتبط بالإبداع أكبر من ابتكار المنتجات. "فلين" (Flynn, 1994) يسلط الضوء على أهمية إدارة الجودة المعنوية (Soft) التي يمكن أن تساعد في تأسيس فرق العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية من الموظفين، وتعزيز بيئة الاتصالات في تحقيق ابتكار سريع للمنتجات (In : Zeng et al., 2015).

وتفسر علاقة التزام الإدارة العليا (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الجمالية والإبداع بما يلي:

يلي:

أوصت دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر حول "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل"، كلا من الإدارة العليا والإدارة الوسطى (مديري الإدارات)، بتشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين وخلق المناخ التنظيمي المناسب لتحقيقه، عن طريق: إتاحة الفرصة للتبادل المعرفي وحضور الدورات التدريبية التي تغطي الخبرات الفنية والتكنولوجية اللازمة؛ وإتاحة الفرصة للعاملين على إبداء آرائهم الجديدة وأخذها في الاعتبار وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ قرارات العمل.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة إلتزام الإدارة العليا القائمة على رؤية الإدارة العليا للجودة على أنها أكثر أهمية من التكلفة، وتخصيصها للموارد الكافية تعزيزاً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة، والتزامها بشكل واضح وصريح بالجودة.

كما تفسر علاقة القيادة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الجمالية والإبداع بما يلي:

أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن القيادة تقوم بضمان الإبداع والابتكار وتطوير أنشطة التعلم وتنفيذها. ووفقاً لصديق (2005) " كل فرد بالمنظمة يمكن اعتباره قائداً إذا ما توافرت البيئة التنظيمية المشجعة لإظهار قدراته القيادية وإعادة اكتشاف ذاته، ومن بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة القيادة القائمة على تحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة، وسماحهم للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والعمل على تشجيع جودة الإنتاج، وتشجيع إشراك العاملين في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى خلق الرؤية التي تركز على تحسين الجودة والقيام بإبصارها إلى العاملين، كذلك قيام المديرين والمشرفون بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.

بينما تفسر علاقة إدارة الموارد البشرية (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الجمالية والإبداع

بما يلي:

ذكر السالم (2009) أن من بين "أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل المساهمة في تعزيز الإبداع".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة إدارة الموارد البشرية القائمة على توفر لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة، وامتلاكها آليات محددة لمكافحة مساهمات العاملين الفردية والجماعية في تحقيق أهداف الجودة والأداء، وتوفيرها تدريب العاملين على كيفية تحديد وحل مشكلات الجودة، وقيامها بمكافحة العاملين لتحسين الخدمات، بالإضافة إلى اهتمامها لصحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.

كما تفسر علاقة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات

الجمالية والإبداع بما يلي:

وفقاً ل"أجي ومكاندرو" (Ehigie & McAndrew, 2005) تؤكد إدارة الجودة الشاملة على إيجاد بيئة تدعم الابتكار والإبداع والمخاطرة في تلبية متطلبات العملاء، باستخدام حل المشكلة التشاركي الذي يشمل على المديرين والموظفين، والعملاء. كما تفسر هذه النتيجة بما أورده كلا من العنزى والفضل (2007) أن التكامل الاجتماعي في المنظمة، يشمل على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع معاً. وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة المجموعات الصغيرة لحل المشكلات القائمة على تشكيل المؤسسة فرقة متخصصة لحل المشكلات، من خلال جلسات يتم فيها بذل الجهد للحصول على جميع آراء وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بتحسين عملية الإنتاج في المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع فرق العاملين على حل مشكلاتهم قدر الإمكان.

وتفسر علاقة إدارة جودة الموردين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الجمالية والإبداع بما

يلي:

حسب "أوكلاند" (Oakland, 2003) يساهم الموردون في مفاهيم الابتكار والإبداع والتصميم.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة إدارة جودة الموردين القائمة على تعامل المؤسسة مع موردين لديهم نظام فعال لضمان جودة المنتجات و/أو الخدمات، وتركيزها في اختيار الموردين على الجودة وآجال التسليم بدل السعر، مع الأخذ في الاعتبار الالتزام بالجودة والتحسين المستمر في اختيار المؤد، بالإضافة إلى السماح للموردين بالمشاركة في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة.

كما تفسر علاقة تمكين العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الجمالية والإبداع بما

يلي:

أشار كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع] ومتطلبات العاملين بما من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (في: صالح، 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشارت إليه صالح (2013) أن جودة حياة العمل هي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة تمكين العاملين القائمة على تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الجودة في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.

كذلك تفسر علاقة تدريب العاملين (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) بالحاجات الجمالية والإبداع بما

يلي:

وفقاً لـ "طالب وآخرون" (Talib et al., 2010)، ينشر التدريب والتعليم المعرفة الخاصة بالتحسين المستمر والابتكار في عملية الخدمة للحصول على الفوائد الكاملة والتميز في العمل. وحسب الدليمي (2013) من مجالات التدريب "الإبداع وإدارة التغيير".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة تدريب العاملين القائمة على التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير التدريب في مجال الجودة للمديرين والمشرفين والعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة، وتوفير الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة، وذلك للقيام بالعمل بشكل فعال، بالإضافة إلى تدريب العاملين على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات ومهارات تحسين جودة المنتجات والخدمات.

كما ترجع هذه نتيجة إلى توافر إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

كذلك ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان بما تتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة، والحاجات الاقتصادية والعائلية بما تتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما تتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما تتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما تتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما تتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز

المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما تتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices).

4.2.2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.554) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى مستوى أعلى من جودة حياة العمل؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى مستوى أدنى من جودة حياة عمل.

وفقاً لـ "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013) المنظمات الناجحة هي تلك التي تطبق مجموعة من السياسات لإدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) وإدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) للاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة. ووفقاً لجاد الرب (2008) تشمل مكونات وعناصر جودة حياة العمل للعاملين جميع الجوانب المادية (Hard) والمعنوية (Soft).

وتشمل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices): المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

وتتفق 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 علاقة المعلومات والتحليل (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بجودة حياة العمل بما يلي:

تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج الدراسة التي أجراها "هافلوفيك" (Havlovic, 1991) في الولايات المتحدة الأمريكية حول "جودة حياة العمل ومخرجات الموارد البشرية"، حيث توصلت الدراسة إلى أن برامج جودة حياة العمل المعتمدة على المشاركة تؤدي إلى تخفيض محدود في معدلات الغياب وحوادث العمل، بينما يؤدي إلى تخفيض كبير في معدلات الشكاوى

ودوران العمل، كما تزداد هذه النتائج إيجابية كلما أتاحت المنظمة معلومات وبيانات أكبر وأفضل للمجموعات المشاركة في برامج جودة حياة العمل (في: إبراهيم، 2013).

وفي الإطار ذاته حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد ثقافة الصدق في شأن المعلومات (في: صديق، 2005). كما أشار "تريست" (Trist, 2004) إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، التغيير في تدفق المعلومات (في: العنزي والفضل، 2007). ووفقاً لقاظم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. وحسب زناقي وأحمد (2013) "ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن استخدام بيانات الجودة (تكلفة الجودة، والعيوب، والأخطاء، والمخلفات) كأدوات لإدارة الجودة ولتقييم المشرف والأداء الإداري، ومراجعة دقة تصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل إنتاجها وتسويقها، ووضوح إجراءات ومواصفات المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار التنفيذ والطاقة الانتاجية في عملية تصميم المنتجات أو الخدمات والتي تمثل في مجملها ممارسة المعلومات والتحليل لها علاقة بجودة حياة العمل.

بينما تفسر علاقة إدارة العمليات (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بجودة حياة العمل بما يلي:

وفقاً لـ "تريست" (Trist, 2004) هناك مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، تحسين العمليات (في: العنزي والفضل، 2007). ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشارت إليه "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999) إلى أن برنامج تحسين النوعية الجيدة يجب أن يأخذ في الاعتبار ليس فقط جودة المنتجات والعمليات (processes)، ولكن أيضاً جودة بيئة العمل والنتائج البشرية، مثل الرضا الوظيفي، والضغط، والصحة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012)، التي أجريت في إيران، وتوصلت إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناتها (العمليات كأحد هذه المكونات) مع جودة حياة العمل والميل إلى التغيير.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن القيام باستخدام التقنيات الإحصائية للحدّ من الاختلاف في العمليات، واستخدام الرسوم البيانية في مراقبة العمليات، والقيام بمراقبة العمليات باستخدام تقنيات الضبط الإحصائي للعمليات والتي تمثل في مجملها ممارسة إدارة العمليات لها علاقة بجودة حياة العمل.

كما تفسر علاقة تصميم المنتج/ الخدمة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بجودة حياة العمل بما يلي: وفقاً لـ"كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999) جهود تحسين الجودة لديها على الأقل ثلاثة جوانب منفصلة، ولكنها مترابطة: جودة المنتجات والخدمات المنتجة؛ وجودة القوى العاملة؛ وجودة حياة العمل. كما أشار "شناير وآخرون" (Schneier et al., 1986) إلى أن هناك مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها: إعادة تصميم العمل، من خلال إثراء الوظيفة؛ والتصميم المشترك، كما في عضوية الرئيس حول مجلس المديرين (في: العنزي والفضل، 2007). وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما أشار إليه "بيتش" (Beach, 1999) أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها إعادة تصميم الوظائف وإثرائها (في: صديق، 2005). كما أشار "شولر" (Schuler, 1995) إلى أن جودة حياة العمل تعني المقدرة على جعل العاملين يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح (في: العنزي والفضل، 2007).

كما يفسر ذلك في إطار ما أشارت إليه "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)، أنه لا يمكن إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة ما لم تكن هناك قوة عاملة عالية الجودة تعمل مع عملية إنتاج عالية الجودة؛ ويمكن صيانة قوة عاملة عالية الجودة فقط عندما يكون هناك جودة عالية من حياة العمل. وقد أظهرت بعض الدراسات البحثية التجريبية الروابط بين هذه العناصر الثلاثة. كل عنصر يكمل الآخر وكل منهما ضروري للآخر. وفي هذا الإطار، السعي لتحقيق الجودة يعتمد على استخدام كل من هذه الجوانب لتعزيز وتدعيم الآخرين.

ووفقاً لـ"لاو" (Lau, 2000)، يميل الموظفون الراضون إلى توفير قدر أكبر من الإنتاجية، والذي يعزز بدوره جودة الخدمات المقدمة (In : Viljoeni et al., 2014). وحسب المغربي (2004) هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة حياة العمل، من بينها "التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد". وفي السياق ذاته، قدم "تريست" (Trist, 2004) مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها: إعادة تصميم الوظائف؛ وتقديم الخدمات المساندة (في: العنزي والفضل، 2007). ووفقاً لـ"كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999) برنامج تحسين النوعية الجيدة يجب أن يأخذ في

الاعتبار ليس فقط جودة المنتجات والعمليات (processes)، ولكن أيضا جودة بيئة العمل والنتائج البشرية، مثل الرضا الوظيفي، والضغط، والصحة.

وعلاوة على ذلك، أشار "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014) إلى أن جودة تقديم الخدمات والإنتاجية لهما علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي العام. بالتالي يرتبط الرضا الوظيفي لذوي الخبرة من الموظفين ارتباطاً وثيقاً بجودة حياة العمل. وهذه الأخيرة (التي تتكون من مختلف مجالات العمل والحياة) هي العملية التي من خلالها تستجيب المنظمات لاحتياجات الموظفين مع وضع الآليات التي تسمح لهم بالمشاركة الكاملة في عملية اتخاذ القرارات التي تشكل حياتهم في العمل. فجودة حياة العمل تُمكن للموظفين تصميم مستوى خاص بهم من الرضا الوظيفي العام، والذي بدوره سوف يساهم في تحسين تقديم الخدمات المتصورة والإنتاجية.

وتفسر هذه النتيجة بما أورده "أوكلاند" (Oakland, 2003) أن التصميم الجيد له تأثيرات على إدارة الأفراد ورضاهم على النحو التالي: (1) يتم تشجيع الأفراد للحصول على نظرة شمولية للتصميم داخل المنظمة؛ و(2) هناك التزام لتصميم الفرق ودوافعها، ولا سيما في فرق العمل متعددة الوظائف (مثل فرق نشر وظيفة الجودة)؛ و(3) تم تصميم البرنامج التدريبي، مع احترام التصميم، من حيث تدريب مهارات الأفراد (مثل العلاقات الشخصية، وإدارة فرق العمل) والتدريب التقني (مثل الموارد، والبرمجيات)؛ و(4) يساعد التدريب دمج أنشطة التصميم في الأعمال؛ و(5) آثار التدريب على التصميم (مثل صقل الإبداع والحفاظ على الأفراد مع مفاهيم التصميم والنشاط)؛ و(6) تسخير الرضا الوظيفي لتعزيز التصميم الجيد؛ و(7) يتم تغذية نتائج الدراسات الإستقصائية للموظف مرة أخرى في عملية التصميم.

كذلك تفسر نتيجة هذه الفرضية بما أشار إليه "فرانش وآخرون" (Franche et al., 2005) إلى أن أهمية تطبيق مفهوم جودة حياة العمل "يمكن أن ينظر إليها من منظور مجتمعي حيث يرى أنها تؤدي إلى خفض تكاليف المنظمات وزيادة جودة المنتجات وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع بشكل عام" (في: برسي وآخرون، 2010). كما يرى "سكوتي" (Scotti, 2009) أنه في مجال الخدمات يمثل العنصر البشري محور تكوين الميزة التنافسية حيث يمثل إدراك العاملين لجودة حياة العمل وسيادة التوجه بحاجات العملاء في المنظمة ركيزة أساسية لإدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق رضا العملاء (في: برسي وآخرون، 2010).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن إجراء المؤسسة فحصاً شاملاً لتصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق، والتنسيق بين إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات،

ووضوح مواصفات وإجراءات المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على الجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة والتي تمثل في مجملها ممارسة تصميم المنتج/ الخدمة لها علاقة بجودة حياة العمل.

وتفسر علاقة استخدام التكنولوجيا (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بجودة حياة العمل بما يلي:

توصلت دراسة "جونسون ولانك" (Jonsson & Lank, 1985) إلى أن ارتكاز التطوير التنظيمي في شركة فولفو (Volvo) خلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين على ركيزتين أساسيتين هما: زيادة الكفاءة، وتحسين جودة حياة العمل، ويجب أن يتفق نظام الإدارة العليا في المنظمة مع الأهداف الخاصة ببرامج جودة حياة العمل، وأنه كلما زادت التكنولوجيا تعقيداً كلما زاد الاهتمام بالأفراد في المنظمة، وأن برامج جودة حياة العمل لها بعدين أساسيين في شركة فولفو (Volvo)، هما البعد الاجتماعي والبعد التكنولوجي، ولا يجب أن يكون هناك تعارض بينهما (في: إبراهيم، 2013).

كما يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه "أيودي جي" (Ayodeji, 2000) أن مستوى التكنولوجيا عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل (في: زناطي وأحمد، 2013).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تلبية التكنولوجيا المتوفرة لاحتياجات المؤسسة، وإتاحة لها القدرة على المنافسة في السوق، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا التي مجوزة المؤسسة إلى أقصى حد ممكن والتي تمثل في مجملها ممارسة استخدام التكنولوجيا لها علاقة بجودة حياة العمل.

وأخيراً، تفسر علاقة التحسين المستمر (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بجودة حياة العمل بما يلي:

وفقاً لـ "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى المديرين، يعبر عن مفهوم جودة حياة العمل بالجهود الرامية لغرض زيادة الإنتاجية من خلال تحسين جو العلاقات الإنسانية أكثر من الأنظمة الأخرى (في: العنزوي والفضل، 2007). كما يرى "أندرسون" (Anderson, 1988) أن جودة حياة العمل "تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي" (في: صالح، 2013).

كما يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه "شيرمان وآخرون" (Sherman et al., 1996) إلى أن جودة حياة العمل "تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيف القلق والضغط لدى العاملين" (في: قاسم، 2011؛ المغربي، 2004). ووفقاً لدراسة قام بها "أيودي جي"

(Ayodeji, 2000) فقد تبين أنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق تحسين بيئة العمل (في: زناقي وأحمد، 2013). وفي السياق ذاته، أشار "تريست" (Trist, 2004) إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة حياة العمل؛ منها، تحسين الإنتاجية (في: العنزي والفضل، 2007).

وفي هذا الصدد، أشار جاد الرب (2008 أ) إلى أن جودة حياة العمل "هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". كما أشارت كلا من زناقي وأحمد (2013) إلى أن جودة حياة العمل هي "مصطلح يستخدم لوصف الجهود المبذولة على نطاق واسع لتحسين بيئة العمل، وإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين فهو يشير إلى التغييرات الحقيقية في إعدادات العمل والتي منها على سبيل المثال: التغييرات في تصميم العمل، والتي تهدف إلى زيادة تضمين العاملين في اتخاذ القرارات".

وفي الاتجاه نفسه، أوصت دراسة عبد الرحمن (2013)، التي أجريت في العراق، بضرورة تركيز المنظمة على البرامج التي من شأنها تحسين جودة حياة العمل مثل برامج الرفاه الاجتماعي، برامج السلامة المهنية، والتركيز على تمكين العاملين، فضلاً عن استخدام أسلوب كايزن للتحسين المستمر.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تشجيع المؤسسة الدراسات والتحسين المستمر لجميع منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وحصول العاملون على فرص لاقتراح تغييرات أو تعديلات للعمليات القائمة، بالإضافة إلى استخدام هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة وفرق العمل) لدعم تحسين الجودة والتي تمثل في مجملها ممارسة التحسين المستمر لها علاقة بجودة حياة العمل.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر له علاقة إرتباطية موجبة بجودة حياة العمل بما تتضمنه من حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع.

5.2.2 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وحاجات الصحة والأمان (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط بيرسون (0.407) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان.

وتفسر علاقة التحسين المستمر (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بحاجات الصحة والأمان بما يلي:

أوصت دراسة "كيرياجو وبوسى" (Kiriago & Bwisa, 2013)، لعوامل بيئة العمل التي تؤثر على جودة حياة العمل في محطات البنزين في كينيا، إلى أنه هناك حاجة لتحسين بيئة العمل في المحطات من خلال ضمان عمل الموظفين في ظل ظروف آمنة وصحية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير سياسات السلامة والصحة المهنية عالية ذات طابع تخصصي التي تضمن سلامة جميع الموظفين في مكان العمل.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل ممارسة التحسين المستمر القائمة على تشجيع المؤسسة الدراسات والتحسين المستمر لجميع منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وحصول العاملون على فرص لاقتراح تغييرات أو تعديلات للعمليات القائمة، بالإضافة إلى استخدام هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة وفرق العمل) لدعم تحسين الجودة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع حاجات الصحة والأمان في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والحاجات الاقتصادية والعائلية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.383) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى رضا العاملين عن الأجور بما تتضمنه من أجور كافية، والأمن الوظيفي بما تتضمنه من الشعور بالأمان، وحاجات عائلية أخرى بما تتضمنه من وجود ما يكفي من الوقت من العمل لتلبية احتياجات الأسرة والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والحاجات الاجتماعية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.474) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما يتضمنه من وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الاجتماعية في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وحاجات تقدير الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.538) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى تحقيق إشباع حاجات تقدير الذات؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات تقدير الذات.

وتفسر علاقة تصميم المنتج/ الخدمة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بحاجات تقدير الذات بما يلي:

أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على حاجات تقدير الذات من خلال "الإصغاء"

الذي تم تصميمه في المنظمة.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل المنجز داخل المؤسسة أو باسم المؤسسة والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تقدير الذات في ظل ممارسة تصميم المنتج/ الخدمة القائمة على إجراء المؤسسة فحماً شاملاً لتصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق، والتنسيق بين إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات، ووضوح مواصفات وإجراءات المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على الجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة. كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع حاجات تقدير الذات في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وحاجات تحقيق الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسستين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.563) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات. وتفسر علاقة تصميم المنتج/ الخدمة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بحاجات تحقيق الذات بما يلي:

أشارت حسين وآخرون (2010) إلى أن كافة المنظمات -في دول العالم المتقدم وكثير من دول العامل النامي- تهتم بتحسين جودة حياة العمل للعديد من الأسباب؛ من أهمها أن "التصميم التقليدي للوظائف لم يعد كافياً لإشباع حاجات الفرد، خاصة في ظل ازدياد طموحات الأفراد ورغبتهم في إشباع حاجات تقدير وتحقيق الذات من خلال العمل، وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للاعتراف بالإمكانات، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للفرد أن يصبح

خبيراً في مجال تخصصه والتي تمثل في مجملها إشباع حاجات تحقيق الذات في ظل ممارسة تصميم المنتج / الخدمة القائمة على إجراء المؤسسة فحصاً شاملاً لتصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق، والتنسيق بين إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات، ووضوح مواصفات وإجراءات المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على الجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع حاجات تحقيق الذات في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (**Hard TQM Practices**) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج / الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (**Hard TQM Practices**) والحاجات المعرفية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسستين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.563) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات المعرفية؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات المعرفية.

وتفسر علاقة إدارة العمليات (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بالحاجات المعرفية بما يلي:

أشار "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) إلى أن إدارة العمليات تساهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011). كما أشار "طالب وآخرون" (Talib et al., 2010)، إلى أن إدارة العمليات هي نهج منتظم الذي يستخدم جميع موارد المنظمة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المطلوب. مجالات جديدة نسبياً من هذه التحسينات هي "سلوكيات إدارة المعرفة"، "إدارة عملية الأعمال"، "أداء الموظف والابتكار".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة إدارة العمليات القائمة على القيام باستخدام التقنيات الإحصائية للحد من الاختلاف في العمليات، واستخدام الرسوم البيانية في مراقبة العمليات، والقيام بمراقبة العمليات باستخدام تقنيات الضبط الإحصائي للعمليات.

كما تفسر علاقة تصميم المنتج/ الخدمة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بالحاجات المعرفية بما يلي:
أشار "راست وآخرون" (Rust et al., 1996) "أن العنصر البشري يؤثر بشكل مباشر على إدراك العميل لجودة الخدمة، حيث أن مقدم الخدمة الذي لديه المعرفة الكافية ويتمتع بروح ودودة ويساعد الآخرين يكون أقدر على إرضاء العميل" (في: برسي وآخرون، 2010).

كما قام "مازولا وبيرون" (Mazzola & Perrone, 2013) بتقديم أدلة عملية على أن "تحسين جودة المنتج" يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات الاستراتيجية التي تهدف إلى اكتساب المعرفة. هذا لأن تحسين الجودة يتطلب من الشركات زيادة معرفتهم التكنولوجية وقدرتهم على فهم وحل مشاكل العملاء. هذه القدرة على المعرفة والتعلم يمكن أن تستخدم بعد ذلك لبناء القدرة على تطوير المنتجات الجديدة المتفوقة، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات الإبداع (In : Zeng et al., 2015).

وحسب "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) تسهم تصميم المنتجات إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In : Daud & Yusoff, 2011). كما أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على الحاجات المعرفية على النحو التالي: (1) يتم التقاط التجارب السابقة والتعلم من تصميم المشاريع والموظفين؛ و(2) تتوفر موارد المعلومات لتخطيط تصميم المشاريع.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة تصميم المنتج/ الخدمة القائمة على إجراء المؤسسة فحصاً شاملاً لتصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق، والتنسيق بين إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات، ووضوح مواصفات وإجراءات المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على الجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة.

كذلك تفسر علاقة استخدام التكنولوجيا (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بالحاجات المعرفية بما يلي:
أشار إبراهيم (2013) إلى أن "العنصر البشري هو أساس نجاح أو فشل أي نظام فالتكنولوجيا المتقدمة التي قد توفرها المنظمة لا تعني بالضرورة زيادة فرص النجاح، فنجاح أي منظمة بجانب ما يستند إليه من تكنولوجيا متطورة وأساليب وإجراءات عمل يتوقف على مدى استيعاب العنصر البشري لهذه التكنولوجيا".

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسة استخدام التكنولوجيا القائمة على تلبية التكنولوجيا المتوفرة لاحتياجات المؤسسة، وإتاحة لها القدرة على المنافسة في السوق، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة إلى أقصى حد ممكن.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع الحاجات المعرفية في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والحاجات الجمالية والإبداع (كأحد أبعاد جودة حياة العمل) في المؤسستين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.494) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع؛ وكلما كان هناك خلل في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع.

وفقاً لـ "تسنگ وآخرون" (Zeng et al., 2015)، قد أظهرت العديد من الدراسات التجريبية أن إدارة الجودة المادية (Hard) يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الإبداع. يقول "كيم وآخرون" (Kim et al., 2012)، أنه من خلال تنفيذ أدوات إدارة الجودة، يمكن للشركة تحديد مجالات الإبداع المحتملة، ووضع خطط للإبداع، وإنتاج المنتجات والعمليات الإبداعية. تشجع الإدارة الفعالة للعمليات الشركات على تطوير الإجراءات التي يتم تشكيلها من قبل مجموعة من أفضل الممارسات التي يمكن استخدامها لإنشاء قاعدة التعلم ودعم الأنشطة الإبداعية. الاستخدام الفعال لمعلومات الجودة يوفر فرص للتعرف على العمليات التي ليست لها قيمة مضافة، ويساعد الموظفين عند تعديل وتحسين العمليات. وعلى نفس المنوال، وجد "میلر" (Miller, 1995) أن إدارة معلومات الجودة هي ممارسة إدارة الجودة الأكثر أهمية التي يمكن أن تنطبق على أنشطة الإبداع (In : Zeng et al., 2015).

وتفسر علاقة تصميم المنتج/ الخدمة (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بالحاجات الجمالية والإبداع

بما يلي:

أشار "أوكلاند" (Oakland, 2003) إلى أن التصميم الجيد له تأثيرات على الإبداع من خلال اعتماد أسلوب الإدارة الذي يشجع الابتكار والإبداع، والذي يحفز الموظفين على العمل معاً بشكل فعال. كما ذكر "أوكلاند" (Oakland, 2003) أن مهارات الإدارة الفعالة للأفراد ضرورية للتصميم الجيد - وتشمل هذه القدرة على الاستماع والتواصل، لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل الجماعي، فضلاً عن القدرة على خلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار المستمر.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة تصميم المنتج/ الخدمة القائمة على إجراء المؤسسة فحصاً شاملاً لتصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق، والتنسيق بين إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات، ووضوح مواصفات وإجراءات المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على الجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة.

وأخيراً تفسر علاقة التحسين المستمر (كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) بالحاجات الجمالية والإبداع

بما يلي:

وفقاً لـ "طالب وآخرون" (Talib *et al.*, 2010)، يعتبر التحسين المستمر والابتكار، الجزء الأكثر أهمية من الخدمات، يعني البحث عن التحسينات التي لا تنتهي، وتطوير العمليات لإيجاد طرق جديدة أو محسنة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة. وهو يساعد في الحد من تغير العملية وبالتالي التحسين المستمر لأداء الإنتاج.

وفي الختام توصي دراسة "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012)، بأنه يجب على المدراء في المنظمات فهم أن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وتحسين الأداء (مثل تحسين الإنتاجية والجودة) يمكن أن يدعم تصدير المنتجات المحلية إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى توافر الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي والتي تمثل في مجملها إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسة التحسين المستمر القائمة على

تشجيع المؤسسة الدراسات والتحسين المستمر لجميع منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وحصول العاملون على فرص لاقتراح تغييرات أو تعديلات للعمليات القائمة، بالإضافة إلى استخدام هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة وفرق العمل) لدعم تحسين الجودة.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر إشباع الحاجات الجمالية والإبداع في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) بما تتضمنه من المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

كذلك ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى توافر أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان بما تتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة، والحاجات الاقتصادية والعائلية بما تتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما تتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما تتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما تتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما تتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما تتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة في ظل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices).

6.2.2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.079) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الفئة الاجتماعية المهنية لا يؤثر في متغير إدارة الجودة الشاملة. ويرجع ذلك وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقها في كل مصالح المؤسسات محل الدراسة حيث تمس الفئات الاجتماعية المهنية من الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين. أو قد يرجع ذلك إلى نظام إدارة الجودة المطبق حالياً في كلتا المؤسسات محل الدراسة كونهما حاصلتين على شهادة الأيزو 9001: 2008.

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره السامرائي (2007) لتوضيح مصطلح إدارة الجودة الشاملة على وفق مفرداته الثلاثة: **فالإدارة:** تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين. **والجودة:** تعين الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد. أما

الشاملة: فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه وتضم: كل المؤسسة، وفي كل مجالات العمل، وكل العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية].

وتفسر هذه النتيجة بما أورده "أوشمان وآخرون" (Oschman *et al.*, 2006)، أنه قبل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ينبغي على المؤسسة أولاً التأكد من أن جميع المشاركين [كل الفئات الاجتماعية المهنية] في أنشطة المؤسسة يدركون معنى إدارة الجودة الشاملة؛ وبهذه الطريقة سيتم إزالة الغموض فيما يتعلق بتفسير المفاهيم المحددة والجوانب التقنية؛ وللتأكد من أن الأنشطة تعالج الجودة في الواقع، فمن الضروري أن يكون هناك قدر ما من الإجماع من جميع المشاركين على معنى إدارة الجودة الشاملة المعنية؛ ففهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريفات المناسبة وتحديد تعريف لإدارة الجودة الشاملة خاص بمؤسسة معينة هي بعض الأسس المطلوبة قبل أن يتم تنفيذ التغييرات داخل المؤسسة؛ فالتعريف الخاص بإدارة الجودة الشاملة يشكل المسار الأول، وجنباً إلى جنب مع إجراء تحليل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة هما قاعدة لوضع الأسس لبدأ فهم إدارة الجودة الشاملة وانتقال المؤسسة من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.

ووفقاً لـ "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999)، تنتشر إدارة الجودة في جميع جوانب الإدارة وينبغي تناولها من منظور "النظام الكلي". ومن هذا القبيل توصي دراسة "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012)، بأنه ينبغي أن تزرع الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) على حد سواء في أذهان الجميع [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية]، ويعمل في كل قسم في العمل يوماً بعد يوم للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

كما أشارت "كارايون وآخرون" (Carayon *et al.*, 1999)، إلى أن "إدارة الجودة الشاملة هي نهج لتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة بشكل مستمر، وبالتالي، تلبية أو تجاوز احتياجات وتوقعات العملاء من خلال مشاركة جميع مستويات [كل الفئات الاجتماعية المهنية] ووظائف المنظمة". وأشار "تافيرا وآخرون" (Taveira *et al.*, 2003)، إلى أن "إدارة الجودة الشاملة هي منهج لتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة من خلال مشاركة الأفراد في جميع المستويات [كل الفئات الاجتماعية المهنية] ومهام المنظمة".

وحسب المغربي (2007 أ) تعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها "الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة

للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات". وفي نفس السياق، عرّف معهد الجودة الفيديرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج تطبيقي شامل [لكل الفئات الاجتماعية المهنية] يهدف إلى تحقيق حاجات العميل وتوقعاته وفيها يتم استخدام الأساليب الكمية لغرض التحسين في العمليات والخدمات في المنظمة" (في: عطية، 2008).

بينما يرى أبو شيخة (2010) أن "الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد. إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة [من جميع الفئات الاجتماعية المهنية] في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء. أنها نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل". ويعرف "فاينباوم" (Feigenbaum) إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال يهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال الجهد المشترك لجميع الموظفين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] داخل المنظمة من أجل إنتاج المنتج/ الخدمة التي تلي احتياجات وتوقعات العميل بأقل تكلفة" (In : Al-Shobaki et al., 2010).

ووفقاً لـ "عبد الله" (Abdallah, 2013) "قد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة كمنهج شامل على مستوى الشركة لتلبية أو تجاوز متطلبات وتوقعات العملاء التي تستلزم مشاركة كل واحد في المنظمة [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] في استخدام الأساليب الكمية بصورة مستمرة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات للشركة". كما تفسر نتيجة هذه الفرضية بما أورده الدليمي (2013) بأن من أهم العناصر التي تميز إدارة الجودة الشاملة "اشتراك كل الأشخاص [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية]".

كذلك تفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكره "أوشمان وآخرون" (Oschman et al., 2006) في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة، بأن مصطلح الشاملة (Total) يعني مشاركة الجميع [كل الفئات الاجتماعية المهنية]، وهي عملية على مستوى المؤسسة: "تتطلب إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر والحصول على أشياء صحيحة من المرة الأولى؛ وبما أن معظم حلول الجودة هي خارج نطاق سيطرة أي فرد واحد أو وظيفة، فهذا يحتاج العمل كفريق والحفاظ على علاقات جيدة".

كما تفسر هذه النتيجة بما أشار إليه أبو شيخة (2010) عند تعريفه لمصطلح الشاملة (Total) ويعني تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] في المنظمة. كذلك تفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكره "جونيجا وآخرون" (Juneja et al., 2011) في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة، بأن مصطلح الشاملة (Total) يعني أن الجودة تشمل كل فرد [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] وجميع الأنشطة في الشركة.

كما تفسر هذه النتيجة بما أشار إليه الطائي وآخرون (2009 ب) عند تعريفهم لمصطلح الشاملة (Total) ويعني مشاركة كل فرد [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] في المنظمة في خلق جودة المنتجات والخدمات المقدمة وإدامتها. ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشارت إليه "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999)، أن "إدارة الجودة الشاملة تتطلب فلسفة تقوم على حل المشكلات باستخدام البيانات؛ وهي تبني على إدماج ومشاركة من الإدارة العليا إلى العمال العاديون". وترجع نتيجة هذه الفرضية وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الفئة الاجتماعية المهنية بما يتضمنه من فئات الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين لا يؤثر في ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة المورد، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين، بالإضافة إلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والتي تشمل المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر؛ والتي تمثل في مجملها الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة.

7.2.2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.536) وهي غير دالة إحصائية. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في متغير جودة حياة العمل، بمعنى أن كلا المجموعتين (الذكور والإناث) لهما نفس الاستجابة اتجاه جودة حياة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير جودة حياة العمل للذكور (257.71) وللإناث (248.64) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (225). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المجموعتين (الذكور والإناث) على هذا المتغير.

وفقاً لـ "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم جودة حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين [الذكور والإناث] للمشاركة في اتخاذ القرارات (في: العنزي والفضل، 2007). كما أشار "مايرز" (Mayers, 1992) إلى أن جودة حياة العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين [الذكور والإناث] (في: صالح، 2013).

كما تفسر نتيجة هذه الفرضية بما أورده "شولر" (Schuler, 1995) أن جودة حياة العمل تعني المقدرة على جعل العاملين [الذكور والإناث] يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح (في: العنزي والفضل، 2007). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين [الذكور والإناث] بما (في: صالح، 2013). كما عرّف "شيرميرهورن وآخرون" (Schermerhorn et al., 2000) جودة حياة العمل بالمؤشر المشجع في السلوك التنظيمي لإجمالي الجودة لتجارب العاملين [الذكور والإناث] في مواقع العمل (في: العنزي والفضل، 2007).

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "سلاك وآخرون" (Slack et al., 2001) أن مفهوم جودة حياة العمل يتضمن مجموعة من العوامل أهمها الأمن الوظيفي، وتقديم التسهيلات في مجال العمل، فضلاً عن مشاركة العاملين [الذكور والإناث] في صناعة القرارات (في: عبد الرحمن، 2013). وفي السياق ذاته، يعرّف "لويس وآخرون" (Lewis et al., 2001) جودة حياة العمل بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير حياة العاملين [الذكور والإناث] (في: صديق، 2005).

وتفسر هذه النتيجة بما أورده صديق (2005) من أن البعض ينظر إلى أن توفير جودة حياة العمل جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه عاملها [الذكور والإناث]. ويفسر المغربي (2007) ذلك عندما يذكر أن جودة حياة العمل تسعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين [الذكور والإناث] وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة. كذلك تفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكره صديق (2005) أن من بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد [الذكور والإناث] ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل.

فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل [الذكور والإناث] راضية ومنتجة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار (الحمداني، 2005؛ عبد الرحمن، 2013). ووفقاً لصالح (2013) أشارت بعض الدراسات إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين [الذكور والإناث]، وتعظيم الفاعلية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإنتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتائج دراسة حسين وآخرون (2010)، في مصر، التي توصلت إلى أن النساء العاملات في المؤسسات التعليمية يعانين من تدني مؤشرات جودة حياة العمل. ويمكن عزو هذا التباين بين النتيجتين إلى اختلاف العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي أجريت عليها الدراساتتين.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشارت إليه قاسم (2011) أن موضوع جودة حياة العمل يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث]. وحسب "كولكاري" (Kulkarni, 2013)، تعرّف جودة حياة العمل بالظروف المواتية وبيئات أماكن العمل التي تدعم وتعزز رضا العاملين [الذكور والإناث] من خلال تزويدهم بالمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو. وفي الإطار نفسه، أشارت زناتي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم. كما أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [الذكور والإناث] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين.

وتتفق النتيجة المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج الدراسة التي أجريت في إيران، من قبل "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011)، حول "العلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات؛ حيث أظهرت نتائج دراستهم عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وجودة حياة العمل. وهو ما يعني أن الذكور والإناث يشهدان نفس المستوى من جودة حياة العمل.

وقد يرجع ذلك إلى ما أشار إليه "رودبيشي وآخرون" (Roodpishi et al., 2013)، أنه في الوقت الحاضر، أصبح مفهوم جودة حياة العمل في الإدارة المعاصرة، قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم؛ بينما في العقود الماضية، فقد تم التأكيد فقط على الحياة الشخصية (لغير العاملين)؛ فجودة حياة العمل توضح نوع الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، حيث العاملين [الذكور والإناث] يستندون عليها لتحسين شعورهم بالملكية وتقدير الذات. وفي السياق ذاته، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تعني ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين [الذكور والإناث] فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

8.2.2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثامنة:

يتضح من خلال نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل (الحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع). عدا بُعد (حاجات الصحة والأمان) فقد أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2.771) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). واتضح أن هذه الفروق لصالح الذكور ويوضح ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (51.81) لدى الذكور، و(48.79) للإناث.

ولا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذهب إليه "جوردون" (Gordon, 1983) أن أهمية بُعد صحية ظروف العمل تتجسد بسلامة المناخ التنظيمي في العمل، إذ ينبغي أن تسعى المنظمة جاهدة إلى إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة لتجعل العاملين [الذكور والإناث] يعملون فيها بثقة ومن دون التخوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، فضلاً عن سعيها لتقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية (في: العنزي والفضل، 2007).

وتتناقض نتيجة هذه الفرضية مع ما ذهب إليه كلا من "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) أن جودة حياة العمل تتحدد بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى جماعات العمل [تشمل الذكور والإناث] يمكن أن تمثل جودة حياة العمل بظروف العمل الجيدة، فضلاً عن السلامة المهنية للعاملين [الذكور والإناث] في العمل (في: العنزي والفضل، 2007).

وفي هذا الصدد، ركزت دراسة "ادفاردسون وكوستافسون" (Edvardsson & Qustavsson, 2003) على ضرورة توافر بيئة عمل مادية آمنة لتحقيق جودة حياة العمل للعاملين [الذكور والإناث] (في: صديق، 2005). كما توصلت دراسة "رايلي" (Riley, 2003) أن جودة حياة العمل هي نتاج لتوافر ظروف عمل مادية مناسبة للعاملين [الذكور والإناث] (في: صديق، 2005). وفي السياق ذاته، أوصت دراسة عبد الرحمن (2013)، التي أجريت في العراق، بضرورة تركيز المنظمة على البرامج التي من شأنها تحسين جودة حياة العمل للعاملين [الذكور والإناث] مثل برامج السلامة المهنية.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "كيرياجو وبوسى" (Kiriago & Bwisa, 2013)، لعوامل بيئة العمل التي تؤثر على جودة حياة العمل في محطات البنزين في كينيا، حيث خلصت إلى أن المستجيبين من الذكور لم يتأثروا بحالة

ظروف الصحة والسلامة في المحطات، بخلاف الحاضرين من الإناث الذين لم يشعروا بالراحة مع ظروف الصحة والسلامة في محطة البنزين.

وهذا يفسر وفق نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" (Herzberg's Two - Factor Theory) في إطار العوامل الوقائية (Hygienes) والتي تتضمن ظروف العمل (Working Conditions) (الطعم والسواط، 2003).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الجنس يؤثر في حاجات الصحة والأمان المتمثلة في الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل بما تتضمنه من السلامة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل بما تتضمنه من الفوائد الصحية المتعلقة بالعمل، وتعزيز الصحة الجيدة بما يتضمنه من التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية.

وأظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الحاجات الاقتصادية والعائلية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.875) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في بُعد الحاجات الاقتصادية والعائلية، بمعنى أن كلا المجموعتين (الذكور والإناث) لهما نفس الاستجابة اتجاه هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الحاجات الاقتصادية والعائلية للذكور (35.73) وللإناث (33.84) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (33). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المجموعتين (الذكور والإناث) على هذا البعد.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [الذكور والإناث] قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة [بما فيها الحاجات الاقتصادية والعائلية] من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). كما تتفق هذه نتيجة مع ما ذهب إليه كلا من "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) أن جودة حياة العمل تتحدد بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى جماعات العمل [تشمل الذكور والإناث] يمكن أن تمثل جودة حياة العمل بالمشاركة العادلة في الدخل والمكافآت (بي: العنزري والفضل، 2007).

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات الاقتصادية والعائلية] ومتطلبات العاملين [الذكور والإناث] بما (بي: صالح، 2013). وفي هذا الصدد، أشار "بيتش" (Beach, 1999) إلى مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها أجور

ومكافآت عادلة (في: صديق، 2005). وحسب "خوسرووبور" (Khosrowpour, 2001) مفهوم جودة حياة العمل يمثل تلبية

الاحتياجات البشرية في العمل [بما فيها الحاجات الاقتصادية والعائلية] (In: Xhakollari, 2013).

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "لوي" (Lowe, 2001) أن هناك مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد الأمن

الاقتصادي والمعيشي المناسب (في: صديق، 2005). وفي الإطار ذاته، توصلت دراسة "كورديرو وآخرون" (Cordero et al.,

2005) أن العمل ضمن فرق العمل ينتج عنه توافر الإحساس بجودة حياة العمل، الأمر الذي ينتج عنه توفير فرص للنمو والتقدم

وشعور العاملين [الذكور والإناث] بالأمان الوظيفي (في: صديق، 2005).

وتفسر هذه النتيجة بما أورده كلا من العنزي والفضل (2007) أن بُعد كفاية الراتب وعدلته، يعد من أكثر الأبعاد وأهمها

تأثيراً في جودة حياة العاملين [الذكور والإناث] وذلك أنه يمثل المدى الذي فيه يمكن إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، والذي على

أساسه يدرك بأن التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة؛ كما أن نظام الأجر والرواتب العادل يجعل العاملين يدركوا أن

المنظمة هي المكان الأنسب للعمل، والوظيفة هي المصدر الاقتصادي لديهم، والتي يتمكنوا من خلالها بتغطية كل كلف معيشتهم.

وحسب قاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في

المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم [بما فيها

الحاجات الاقتصادية والعائلية] ورغباتهم. وفي الإطار نفسه، أشارت زناقي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى

توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن

من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم [بما فيها الحاجات الاقتصادية والعائلية].

وفي نفس الاتجاه، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة

الشخصية للعاملين [الذكور والإناث] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة،

بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها الحاجات

الاقتصادية والعائلية] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وهذا يفسر وفق نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs) في إطار الحاجات

الفسولوجية (أنظمة الدفع والأجر، وبرامج التغذية والإطعام، وبرامج وخدمات الإسكان)؛ وحاجات الأمن (خطط العلاوات والمزايا

العينية، والرواتب التقاعدية، وبرامج العناية بالأطفال، والبرامج الصحية) (نوري، 2010). كما يفسر وفق نظرية العاملين ل"هرزبرغ"

(Herzberg's Two - Factor Theory) في إطار العوامل الوقائية (Hygienes) والتي تتضمن الراتب (Salary) والأمن الوظيفي (Job Security) والعلاوات (Fringe Benefits) (الطجم والسواط، 2003). كذلك يفسر وفق نظرية الوجود والإنتماء لـ "ألدرفر" (Alderfer's theory) في إطار حاجات الوجود؛ وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الأجر والمكافأة وغيرها (مباركي، 2008).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الحاجات الاقتصادية والعائلية المتمثلة في الأجور بما تتضمنه من أجور كافية، والأمن الوظيفي بما تتضمنه من الشعور بالأمان، وحاجات عائلية أخرى بما تتضمنه من وجود ما يكفي من الوقت من العمل لتلبية احتياجات الأسرة.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث الحاجات الاجتماعية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.387) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في بُعد الحاجات الاجتماعية، بمعنى أن كلا المجموعتين (الذكور والإناث) لهما نفس الاستجابة تجاه هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الحاجات الاجتماعية للذكور (34.36) وللإناث (33.22) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (30). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المجموعتين (الذكور والإناث) على هذا البعد.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [الذكور والإناث] قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة [بما فيها الحاجات الاجتماعية] من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات الاجتماعية] ومتطلبات العاملين [الذكور والإناث] بما (في: صالح، 2013). وحسب "خوسرووبور" (Khosrowpour, 2001) مفهوم جودة حياة العمل يمثل تلبية الاحتياجات البشرية في العمل [بما فيها الحاجات الاجتماعية] (In: Xhakollari, 2013).

وقد يرجع ذلك إلى ما ركزت عليه دراسة "ادفاردسون وكوستافسون" (Edvardsson & Qustavsson, 2003) على ضرورة توافر علاقات عمل واضحة لتحقيق جودة حياة العمل للعاملين [الذكور والإناث] (في: صديق، 2005). كما يمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "رايلي" (Riley, 2003) أن جودة حياة العمل هي نتاج لتوافر ظروف عمل مادية مناسبة،

وتوافر متطلبات العمل والاستقلالية في العمل مما يترتب عليه تحسين علاقات العمل للعاملين [الذكور والإناث] (في: صديق، 2005).

ويفسر صديق (2005) ذلك عندما يذكر أن البعض ينظر إلى أن توفير جودة حياة العمل جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه عاملها [الذكور والإناث]. وتفسر هذه النتيجة بما أورده العنزري والفضل (2007) أن التكامل الاجتماعي في المنظمة، يشمل على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين [الذكور والإناث] يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع معاً. وحسب قاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بما يسهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم [بما فيها الحاجات الاجتماعية] ورغباتهم.

وفي الإطار نفسه، أشارت زناطي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم [بما فيها الحاجات الاجتماعية]. وفي الاتجاه ذاته، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [الذكور والإناث] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها للحاجات العاملين [بما فيها الحاجات الاجتماعية] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة. وفي هذا الصدد، أوصت دراسة عبد الرحمن (2013)، التي أجريت في العراق، بضرورة تركيز المنظمة على البرامج التي من شأنها تحسين جودة حياة العمل للعاملين [الذكور والإناث] مثل برامج الرفاه الاجتماعي.

وهذا يفسر وفق نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs) في إطار الحاجات الاجتماعية (فترات الاستراحة، والفرق الرياضية، والسفريات العائلية، وفرق العمل) (نوري، 2010). كما يفسر وفق "نظرية ماكلياند" في الدافع إلى التحصيل (الإنجاز) (McClelland's Achievement Theory) في إطار الحاجة إلى الإنتماء (Need for Affiliation [N-Affil])؛ والتي تمثل في مجملها رغبة الفرد في أن يكون محبوباً، ومقبولاً لدى الآخرين؛ ويبدل هؤلاء الأفراد المدفوعون بهذه الحاجة جهداً لتكوين صداقات، فهم يهتمون بالعلاقات الشخصية المتبادلة أثناء العمل، ويفضلون العمل مع الآخرين عند أدائهم لأية واجبات، كما يفضلون ظروف العمل التي تتضمن التعاون أكثر من تفضيلهم للعمل الذي يقوم على أساس التنافس

(ريجيو، 1999). ويفسر وفق نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" (Herzberg's Two - Factor Theory) في إطار العوامل الوقائية (Hygienes) والتي تتضمن العلاقات الشخصية (Interpersonal R.)، والمستوى الاجتماعي (Status) (الطجم والسواط، 2003). كذلك يفسر وفق نظرية الوجود والانتماء لـ "ألدرفر" (Alderfer's theory) في إطار حاجات القرابة؛ وتتمثل في إنشاء العلاقات مع أفراد المجتمع، من أقارب وزملاء عمل ومشرفين ومرؤوسين (مباركي، 2008).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الحاجات الاجتماعية المتمثلة في الجماعية في العمل بما تتضمنه من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل، ووقت الفراغ من العمل بما تتضمنه من وجود وقت كاف من العمل للاسترخاء وتجربة الترفيه.

وأظهرت أيضاً نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث حاجات تقدير الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.655) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في بُعد حاجات تقدير الذات، بمعنى أن كلا المجموعتين (الذكور والإناث) لهما نفس الاستجابة اتجاه هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد حاجات تقدير الذات للذكور (34.77) وللإناث (34.22) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (30). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المجموعتين (الذكور والإناث) على هذا البعد.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [الذكور والإناث] قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة [بما فيها حاجات تقدير الذات] من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها حاجات تقدير الذات] ومتطلبات العاملين [الذكور والإناث] بما (في: صالح، 2013). كما يمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "كوك" (Cook, 1999) أن جودة حياة العمل تؤثر إيجابياً في تخفيض الاتجاهات السلبية لدى العاملين [الذكور والإناث]، وزيادة مشاعر تقدير الذات، والإحساس بالفخر (في: صديق، 2005).

وقد يرجع ذلك إلى ما توصلت إليه دراسة "رابلي" (Riley, 2003) أن جودة حياة العمل هي نتاج لتوافر ظروف عمل مادية مناسبة، وتوافر متطلبات العمل والاستقلالية في العمل مما يترتب عليه إحساس العاملين [الذكور والإناث] بالتقدير الذاتي (في: صديق، 2005). وحسب "خوسروپور" (Khosrowpour, 2001) مفهوم جودة حياة العمل يمثل تلبية الاحتياجات البشرية في

العمل [بما فيها حاجات تقدير الذات] (In: Xhakollari, 2013). ووفقاً لقااسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم [بما فيها حاجات تقدير الذات] ورغباتهم.

وقد يرجع ذلك إلى ما أشار إليه "روديشي وآخرون" (Roodpishi et al., 2013)، أن جودة حياة العمل توضح نوع الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، حيث العاملین [الذكور والإناث] يستندون عليها لتحسين شعورهم بالملكية وتقدير الذات. كما أشارت زناقي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم [بما فيها حاجات تقدير الذات]. وفي السياق ذاته، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [الذكور والإناث] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها حاجات تقدير الذات] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وهذا يفسر وفق نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs) في إطار حاجات احترام وتقدير الذات (الاستقلالية، والمسؤولية، والدفع كرمز للموقع، ونوعية المكتب وتأثيره) (نوري، 2010). كما يفسر وفق نظرية العاملين ل"هرزبرغ" (Herzberg's Two - Factor Theory) في إطار العوامل الدافعة (Motivators) والتي تتضمن الاعتراف (Recognition) وزيادة المسؤوليات (Responsibility) (الطحيم والسواط، 2003).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في حاجات تقدير الذات المتمثلة في الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز على القيام بعمل جيد في العمل، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة بما يتضمنه من الاعتراف والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/ أو النقابات المهنية للعمل المنجز داخل المؤسسة أو باسم المؤسسة. كما أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث حاجات تحقيق الذات (كأحد أبعاد جودة حياة العمل)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.650) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في بُعد حاجات تحقيق الذات، بمعنى أن كلا المجموعتين (الذكور والإناث) لهما نفس الاستجابة اتجاه هذا البُعد، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لبعدها حاجات تحقيق الذات للذكور (32.53) وللإناث (31.89) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (30). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المجموعتين (الذكور والإناث) على هذا البعد.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [الذكور والإناث] قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة [بما فيها حاجات تحقيق الذات] من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها حاجات تحقيق الذات] ومتطلبات العاملين [الذكور والإناث] بما (في: صالح، 2013). وحسب "خوسرووبور" (Khosrowpour, 2001) مفهوم جودة حياة العمل يمثل تلبية الاحتياجات البشرية في العمل [بما فيها حاجات تحقيق الذات] (In: Xhakollari, 2013).

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "جونز" (Jones, 2003) أن جودة حياة العمل تعكس اهتمام قيادات المنظمة بمشاعر العاملين [الذكور والإناث] ومتطلباتهم وتحقيق رضاهم (في: صديق، 2005). وحسب قاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بما يسهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم [بما فيها حاجات تحقيق الذات] ورغباتهم.

وفي الإطار نفسه، أشارت زناقي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بما، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم [بما فيها حاجات تحقيق الذات]. وفي هذا الصدد، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [الذكور والإناث] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها حاجات تحقيق الذات] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وهذا يفسر وفق نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs) في إطار حاجات تحقيق الذات (الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)، والمواقع القيادية، والصلاحية والاستقلالية) (نوري، 2010). كما يفسر وفق "نظرية ماكلياند" في الدافع إلى التحصيل (الإنجاز) (McClelland's Achievement Theory) في إطار الحاجة إلى الإنجاز (Need

Herzberg's (for Achievement [N-Ach] (الطجم والسواط، 2003). كذلك يفسر وفق نظرية العاملين ل"هرزبرغ" (Herzberg's) (Two - Factor Theory) في إطار العوامل الدافعة (Motivators) والتي تتضمن الإنجاز (Achievement) (الطجم والسواط، 2003).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في حاجات تحقيق الذات المتمثلة في تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للاعتراف بالإمكانات، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة بما يتضمنه من إعتبار العمل كإتاحة للفرد أن يصبح خبيراً في مجال تخصصه.

وأظهرت أيضاً نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الحاجات المعرفية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.277) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في بُعد الحاجات المعرفية، بمعنى أن كلا المجموعتين (الذكور والإناث) لهما نفس الاستجابة اتجاه هذا البُعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الحاجات المعرفية للذكور (35.93) وللإناث (35.68) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (30). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المجموعتين (الذكور والإناث) على هذا البُعد.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [الذكور والإناث] قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة [بما فيها الحاجات المعرفية] من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات المعرفية] ومتطلبات العاملين [الذكور والإناث] بما (في: صالح، 2013).

كما يمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "فينكولا" (Vincola, 1999) أن جودة حياة العمل ترتبط إيجابياً بزيادة رغبة الأفراد [الذكور والإناث] في التعلم واكتساب المهارات والمعارف (في: صديق، 2005). وحسب "خوسرووبور" (Khosrowpour, 2001) مفهوم جودة حياة العمل يمثل تلبية الاحتياجات البشرية في العمل [بما فيها الحاجات المعرفية] (In: Xhakollari, 2013). وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "لوي" (Lowe, 2001) أن هناك مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل؛ من بينها بُعد فرص لاستخدام وتطوير المهارات (في: صديق، 2005).

وتفسر هذه النتيجة بما أورده آل ياسين (2004) أن المنظمة يمكن أن تسهم في تنمية واستغلال كل مهارات وقدرات عاملها عن طريق تصميم برامج خاصة بالتدريب، تسعى من خلالها إلى تنمية وتوسيع المهارات والمعارف الحالية لدى العاملين [الذكور والإناث] من أجل مواكبة جميع متطلبات العمل، إذ تعد برامج التدريب جزءاً من عملية التطوير الشاملة للعاملين في المنظمة، لزيادة القدرات الأدائية لوظائفهم وأعمالهم، ورفع مستويات الإنتاجية فيها (في: العنزي والفضل، 2007).

كما تفسر هذه النتيجة بما ذكره صديق (2005) أن من بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد [الذكور والإناث] ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل. وحسب قاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم [بما فيها الحاجات المعرفية] ورغباتهم.

وفي الإطار نفسه، أشارت زناقي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم [بما فيها الحاجات المعرفية]. وفي هذا السياق، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [الذكور والإناث] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين [بما فيها الحاجات المعرفية] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وهذا يفسر وفق نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" (Herzberg's Two - Factor Theory) في إطار العوامل الدافعة (Motivators) والتي تتضمن النمو الوظيفي (Possip. of Growth) (الطمح والسواط، 2003).

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الحاجات المعرفية المتمثلة في التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية بما يتضمنه من فرص للتعلم للقيام بالمهمة على نحو أفضل، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية بما يتضمنه من فرص لتعلم العامل ليصبح خبيراً في مجال واحد.

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الحاجات الجمالية والإبداع (كأحد أبعاد جودة حياة العمل)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.495) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في بُعد الحاجات الجمالية والإبداع، بمعنى أن كلا المجموعتين (الذكور والإناث) لهما نفس الاستجابة اتجاه هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الحاجات الجمالية والإبداع للذكور (32.57) وللإناث (31.01) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (30). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المجموعتين (الذكور والإناث) على هذا البعد.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [الذكور والإناث] قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع] من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع] ومتطلبات العاملين [الذكور والإناث] بما (في: صالح، 2013). كما يمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "فينكولا" (Vincola, 1999) أن جودة حياة العمل ترتبط إيجابياً بزيادة قدرات الأفراد [الذكور والإناث] الابتكارية (في: صديق، 2005). وحسب "خوسرووبور" (Khosrowpour, 2001) مفهوم جودة حياة العمل يمثل تلبية الاحتياجات البشرية في العمل [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع] (In: Xhakollari, 2013).

كذلك تفسر هذه النتيجة بأن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في اعداد قوة عمل [الذكور والإناث] راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار (الحمداني، 2005؛ عبد الرحمن، 2013). وفي السياق ذاته، يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشار إليه صديق (2005) أن من بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد [الذكور والإناث] ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل. وحسب قاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع] ورغباتهم.

وفي الإطار نفسه، أشارت زناطي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [الذكور والإناث] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع

حاجاتهم [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع]. كذلك أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [الذكور والإناث] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها للحاجات العاملين [بما فيها الحاجات الجمالية والإبداع] عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

وهذا يفسر وفق نظرية الوجود والانتماء ل"ألدرفر" (Alderfer's theory) في إطار حاجات النمو؛ وتتجلى في قيام الفرد بالإبداع في مجال تخصصه والعمل على تحقيق الترقية المهنية والاجتماعية ونمو الشخصية (مباركي، 2008). وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الحاجات الجمالية والإبداع المتمثلة في الإبداع في العمل بما يتضمنه من فرص للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، والإبداع الشخصي والجماليات العامة بما يتضمنه من فرص في العمل للسماح للنمو الشخصي للمرء في الإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي.

كما ترجع نتيجة هذه الفرضية إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الحاجات الاقتصادية والعائلية بما يتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما يتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما يتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما يتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما يتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما يتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة؛ في حين أنه يؤثر في حاجات الصحة والأمان بما يتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة.

9.2.2 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية التاسعة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير السن، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.847) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير السن لا يؤثر في جودة حياة العمل.

كما يفسر صديق (2005) ذلك عندما يذكر أن البعض ينظر إلى أن توفير جودة حياة العمل جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه عاملها [بغض النظر عن العمر]. وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره "سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [بغض النظر عن العمر] قادرين على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). ووفقاً لـ "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمدبرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم جودة حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين [بغض النظر عن العمر] للمشاركة في اتخاذ القرارات (في: العنزي والفضل، 2007). كما أشار "مايرز" (Mayers, 1992) إلى أن جودة حياة العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين [بغض النظر عن العمر] (في: صالح، 2013). كذلك أشار "شولر" (Schuler, 1995) إلى أن جودة حياة العمل تعني المقدرة على جعل العاملين [بغض النظر عن العمر] يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح (في: العنزي والفضل، 2007). ووفقاً لصالح (2013) أشارت بعض الدراسات إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين [بغض النظر عن العمر]، وتعظيم الفاعلية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإنتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين [بغض النظر عن العمر] بها (في: صالح، 2013). وفي هذا السياق، عرّف "شيرميرهورن وآخرون" (Schermerhorn et al., 2000) جودة حياة العمل بالمؤشر المشجع في السلوك التنظيمي لإجمالي الجودة لتجارب العاملين [بغض النظر عن العمر] في مواقع العمل (في: العنزي والفضل، 2007). كما يفسر ذلك في إطار ما أشار إليه "لويس وآخرون" (Lewis et al., 2001) أن جودة حياة العمل هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير حياة العاملين لديها [بغض النظر عن العمر] (في: صديق، 2005). وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "سلاك وآخرون" (Slack et al., 2001) أن مفهوم جودة حياة العمل يتضمن مجموعة من العوامل أهمها الأمن الوظيفي، وتقديم التسهيلات في مجال العمل، فضلاً عن مشاركة العاملين [بغض النظر عن العمر] في صناعة القرارات (في: عبد الرحمن، 2013).

كما تفسر هذه النتيجة بأن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في اعداد قوة عمل [بغض النظر عن العمر] راضية ومدفوعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار (الحمادي، 2005؛ عبد الرحمن، 2013). وهذا يفسر وفق صديق (2005) في أن من بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد [بغض النظر عن العمر] ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل. ويفسر المغربي (2007 ب) ذلك عندما يذكر أن جودة حياة العمل تسعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين [بغض النظر عن العمر] وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

ووفقاً لقاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [بغض النظر عن العمر]. وحسب "كولكارني" (Kulkarni, 2013)، تعرّف جودة حياة العمل بالظروف المواتية وبيئات أماكن العمل التي تدعم وتعزز رضا العاملين [بغض النظر عن العمر] من خلال تزويدهم بالمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو. وفي الإطار نفسه، أشارت زناقي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [بغض النظر عن العمر] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم. وفي نفس الاتجاه، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [بغض النظر عن العمر] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين.

وقد يرجع ذلك إلى ما أشار إليه "رودبيشي وآخرون" (Roodpishi et al., 2013)، أنه في الوقت الحاضر، أصبح مفهوم جودة حياة العمل في الإدارة المعاصرة، قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم؛ بينما في العقود الماضية، فقد تم التأكيد فقط على الحياة الشخصية (لغير العاملين)؛ فجودة حياة العمل توضح نوع الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، حيث العاملين [بغض النظر عن العمر] يستندون عليها لتحسين شعورهم بالملكية وتقدير الذات. كما أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تعني ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومراتب ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين [بغض النظر عن العمر] فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

ولا تتفق النتيجة المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج الدراسة التي أجريت في إيران، من قبل "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011)، حول "العلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات"؛ حيث أشارت نتائج دراستهم إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السن وجودة حياة العمل. ويمكن عزو هذا التباين بين النتيجتين إلى اختلاف العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي أجريت عليها الدراستين.

وترجع نتيجة هذه الفرضية وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير السن لا يؤثر في جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان بما تتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة، والحاجات الاقتصادية والعائلية بما تتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما تتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما تتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما تتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما تتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما تتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

10.2.2 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية العاشرة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.268) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة لا يؤثر في متغير جودة حياة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صالح (2013)، التي أجريت في السعودية، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد العينة الكلية يعزى إلى سنوات الخبرة.

ويرجع ذلك وفقاً لصالح (2013) إلى أن جميع العاملين سواء ممن كان لهم خبرة طويلة أو قصيرة في العمل بالمؤسسة يعملون تحت نفس الظروف البيئية والاجتماعية ويخضعون لقوانين وقواعد مشتركة على حد سواء مما يعدل من خبرة الجدد فيجعلهم يتساوون مع ممن لهم خبرة طويلة بالإضافة إلى قيام من لهم خبرة طويلة بإعطاء انطباعات عن طبيعة العمل وظروفه بما فيه من إيجابيات

وسلبات موضحين أهم الضغوط التي يتم التعرض إليها من خلال عملهم بالمؤسسة؛ مما يتم معه نقل مستوى الشعور بجودة حياة العمل بالمؤسسة تلقائياً من العاملين القدامى إلى الجدد الأمر الذي يؤدي إلى تساويهما في النهاية.

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره صديق (2005) أنه ينظر إلى توفير جودة حياة العمل باعتباره جزءاً من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة]. ووفقاً لـ "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم جودة حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] للمشاركة في اتخاذ القرارات (في: العنزي والفضل، 2007). كما أشار "مايرز" (Mayers, 1992) إلى أن جودة حياة العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] (في: صالح، 2013).

كذلك أشار "شولر" (Schuler, 1995) إلى أن جودة حياة العمل تعني المقدرة على جعل العاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح (في: العنزي والفضل، 2007). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] بما (في: صالح، 2013). وفي الاتجاه نفسه، عرّف "شيرميرهورن وآخرون" (Schermerhorn et al., 2000) جودة حياة العمل بالمؤشر المشجع في السلوك التنظيمي لإجمالي الجودة لتجارب العاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] في مواقع العمل (في: العنزي والفضل، 2007).

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشار إليه كل من "لويس وآخرون" (Lewis et al., 2001) أن جودة حياة العمل هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير حياة العاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] (في: صديق، 2005). وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "سلاك وآخرون" (Slack et al., 2001) أن مفهوم جودة حياة العمل يتضمن مجموعة من العوامل أهمها الأمن الوظيفي، وتقديم التسهيلات في مجال العمل، فضلاً عن مشاركة العاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] في صناعة القرارات (في: عبد الرحمن، 2013). ووفقاً لصالح (2013) أشارت بعض الدراسات إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة

نظر العاملين [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة]، وتعظيم الفاعلية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإنتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما أشار إليه صديق (2005) أن من بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، بما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل. كذلك تفسر هذه النتيجة بأن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في اعداد قوة عمل [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار (الحمداني، 2005؛ عبد الرحمن، 2013). ويفسر المغربي (2007 ب) ذلك عندما يذكر أن جودة حياة العمل تسعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

وحسب قاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة]. وفي الإطار ذاته، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين. وحسب "كولكارني" (Kulkarni, 2013)، تعرّف جودة حياة العمل بالظروف المواتية وبيئات أماكن العمل التي تدعم وتعزز رضا العاملين [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] من خلال تزويدهم بالمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو.

وقد يرجع ذلك إلى ما أشار إليه "روديشني وآخرون" (Roodpishi et al., 2013)، أنه في الوقت الحاضر، أصبح مفهوم جودة حياة العمل في الإدارة المعاصرة، قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم؛ بينما في العقود الماضية، فقد تم التأكيد فقط على الحياة الشخصية (لغير العاملين)؛ فجودة حياة العمل توضح نوع الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، حيث العاملين [بعض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] يستندون عليها لتحسين شعورهم بالملكية وتقدير الذات. كما أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تعني ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين [بعض النظر

عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل. وفي السياق نفسه، أشارت زناطي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في المؤسسة] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم.

ولا تتفق النتيجة المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج الدراسة التي أجريت في إيران، من قبل "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011)، حول "العلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات"؛ حيث أشارت نتائج دراستهم إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة في العمل وجودة حياة العمل. ويمكن عزو هذا التباين بين النتيجتين إلى اختلاف العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي أجريت عليها الدراسات.

وترجع نتيجة هذه الفرضية وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة لا يؤثر في جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان بما تتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة، والحاجات الاقتصادية والعائلية بما تتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما تتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما تتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما تتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما تتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما تتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

11.2.2 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.080) وهي غير دالة إحصائياً. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الفئة الاجتماعية المهنية لا يؤثر في متغير جودة حياة العمل.

كما تفسر هذه النتيجة بما ذكره صديق (2005) أن هناك من ينظر إلى توفير جودة حياة العمل كجزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين لديها [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية]. وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما ذكره

"سوتل" (Suttle, 1977) أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى أي مدى أعضاء منظمة العمل [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] قادرون على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال خبرتهم في العمل (In: Xhakollari, 2013). ووفقاً لـ "كاست وروسينزويج" (Kast & Rosenzweig, 1985) تتحدد جودة حياة العمل بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل (في: العنزي والفضل، 2007). ووفقاً لصالح (2013) أشارت بعض الدراسات إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية]، وتعظيم الفاعلية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

كما أشار "مايرز" (Mayers, 1992) إلى أن جودة حياة العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] (في: صالح، 2013). كذلك أشار "شولر" (Schuler, 1995) إلى أن جودة حياة العمل تعني المقدرة على جعل العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح (في: العنزي والفضل، 2007). وفي السياق ذاته، أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين.

ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] بما (في: صالح، 2013). ووفقاً لـ "شيرميرهورن وآخرون" (Schermerhorn et al., 2000) تعرف جودة حياة العمل بالمؤشر المشجع في السلوك التنظيمي لإجمالي الجودة لتجارب العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] في مواقع العمل (في: العنزي والفضل، 2007). وهذا يفسر وفق "لويس وآخرون" (Lewis et al., 2001) في أن جودة حياة العمل هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير حياة العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] (في: صديق، 2005).

وقد يرجع ذلك إلى ما ذكره "سلاك وآخرون" (Slack et al., 2001) أن مفهوم جودة حياة العمل يتضمن مجموعة من العوامل أهمها الأمن الوظيفي، وتقديم التسهيلات في مجال العمل، فضلاً عن مشاركة العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] في صناعة القرارات (في: عبد الرحمن، 2013). وحسب قاسم (2011) يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية]. وفي الإطار نفسه، أشارت زناقي وأحمد (2013) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم.

وتفسر هذه النتيجة بما أورده صديق (2005) أن من بين أهم أهداف استثمار المنظمات في التدريب تشجيع وحماية رأسمالها البشري، وتنمية القدرات القيادية والابتكارية، وزيادة معارف الأفراد [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] ومهاراتهم وبناء مصادر قوتهم الذاتية، مما يؤدي إلى تنامي الشعور لديهم بجودة حياة العمل. كما تفسر هذه النتيجة بأن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في اعداد قوة عمل [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار (الحمداني، 2005؛ عبد الرحمن، 2013). ويفسر المغربي (2007 ب) ذلك عندما يذكر أن جودة حياة العمل تسعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

وقد يرجع ذلك إلى ما أشار إليه "رودبيشي وآخرون" (Roodpishi et al., 2013)، أنه في الوقت الحاضر، أصبح مفهوم جودة حياة العمل في الإدارة المعاصرة، قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم؛ بينما في العقود الماضية، فقد تم التأكيد فقط على الحياة الشخصية (لغير العاملين)؛ فجودة حياة العمل توضح نوع الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، حيث العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] يستندون عليها لتحسين شعورهم بالملكية وتقدير الذات. كما أشارت صالح (2013) إلى أن جودة حياة العمل تعني ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل. وحسب

"كولكاري" (Kulkarni, 2013)، تعرّف جودة حياة العمل بالظروف المواتية وبيئات أماكن العمل التي تدعم وتعزز رضا العاملين [بغض النظر عن طبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] من خلال تزويدهم بالمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو.

وترجع نتيجة هذه الفرضية وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير الفئة الاجتماعية المهنية بما يتضمنه من فئات الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين لا يؤثر في جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان بما تتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة، والحاجات الاقتصادية والعائلية بما تتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما تتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما تتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما تتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما تتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما تتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

12.2.2 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية العشر:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة، حيث بلغت قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط (1.31) وهي غير دالة إحصائياً حسب أبو النيل (1987)، ص ص. 246-247). وتفسر هذه النتيجة أن متغير مسمى المؤسسة لا يؤثر في علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل كلا المؤسستين ("سيور" و "هيبروك") على هذين المتغيرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة "سيور" (301.77) ولمؤسسة "هيبروك" (271.89) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (249). كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير جودة حياة العمل لمؤسسة "سيور" (256.92) ولمؤسسة "هيبروك" (248.97) وهما أكبر من المتوسط النظري (الفرضي) البالغ (225).

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة تعزى لكون كلا المؤسستين عموميتين، وذات طابع خدماتي، وتابعتين للقطاع الاقتصادي الجزائري، وكليهما حاصلتين على شهادة الأيزو 9001:2008.

وتفسر هذه النتيجة بما توصلت إليه دراسة "صادق اوغلو وزهير" (Sadikoglu & Zehir, 2008) التي أجريت في تركيا، والتي أظهرت نتائجها أن نوع الشركة لا يؤثر إحصائياً تأثيراً كبيراً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وترجع نتيجة هذه الفرضية وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن متغير مسمى المؤسسة لا يؤثر على جودة حياة العمل المتمثلة في حاجات الصحة والأمان بما تتضمنه من الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة، والحاجات الاقتصادية والعائلية بما تتضمنه من الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، والحاجات الاجتماعية بما تتضمنه من الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات بما تتضمنه من الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة، وحاجات تحقيق الذات بما تتضمنه من تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية بما تتضمنه من التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية والإبداع بما تتضمنه من الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة في ظل إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) بما تتضمنه من التزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين، وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) والتي تشمل المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

مناقشة عامة:

يتضح من النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل (e.g., Carayon *et al.*, 1999; James, 1992; Lam, 1995; Ooi *et al.*, 2007; Ooi *et al.*, 2013; Oschman *et al.*, 2006; Prajogo & Cooper, 2010; Taimouri *et al.*, 2012; Yang, 2006).

ومن وجهة نظر الباحث فإن نتائج هذه الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تعتبر مدعمة لنتائج هذه الدراسة.

كما أثبتت 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) في المؤسسات محل الدراسة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى إشباع الحاجات السبع؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Ehigie & Daud & Yusoff, 2011; e.g., McAndrew, 2005; Lam, 1995; Linderman *et al.*, 2004; Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008; Oschman *et al.*, 2006; Talib & Rahman, 2010; Zeng *et al.*, 2015).

كذلك بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، مما يدل على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين) يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Abdullah *et al.*, 2008; e.g., Abdullah & Tari, 2012; Ahmad, 2013; Devi, 2015; Ilgan *et al.*, 2014; Jayakumar & Kalaiselvi, 2012; Jun *et al.*, 2006; Oakland, 2003; Ooi *et al.*, 2007; Sankar & Mohanraj, 2013; Sinha, 2012; Taimouri *et al.*, 2012; Talib *et al.*, 2010; Yang, 2006; Yeo & Li, 2011).

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة، مما يدل على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى إشباع الحاجات السبع؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Chin *et al.*, 2002; Daud & Yusoff, 2011; Ehigie & McAndrew, 2005; Oakland, 2003; e.g., Talib *et al.*, 2010; Yang, 2006; Zeng *et al.*, 2015).

كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، مما يدل على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر) يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Al-Khalili & Subari, 2013; Carayon *et al.*, 1999; e.g., Oakland, 2003; Taimouri *et al.*, 2012; Viljoeni *et al.*, 2014).

كذلك توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) في المؤسسات محل الدراسة، مما يدل على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى إشباع الحاجات السبع؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (e.g., .Abdullah & Tari, 2012; Oakland, 2003; Talib *et al.*, 2010; Zeng *et al.*, 2015)

ويتضح من النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية (الإطارات العليا والإطارات والمتحكمين) في المؤسسات محل الدراسة، مما يدل على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تلمس الفئات الاجتماعية المهنية الثلاث؛ وقد أثبتت الدراسات السابقة بأن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين، وتضم كل المؤسسة، وفي كل مجالات العمل، وكل العاملين (السامرائي، 2007). وأنه قبل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ينبغي على المؤسسة أولاً التأكد من أن جميع المشاركين في أنشطة المؤسسة يدركون معنى إدارة الجودة الشاملة، وللتأكد من أن الأنشطة تعالج الجودة في الواقع، فمن الضروري أن يكون هناك قدر ما من الإجماع من جميع المشاركين على معنى إدارة الجودة الشاملة المعنية (Oschman *et al.*, 2006). كما أن إدارة الجودة تنتشر في جميع جوانب الإدارة وينبغي تناولها من منظور "النظام الكلي" (Carayon *et al.*, 1999). وعليه ينبغي أن تزرع الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) على حد سواء في أذهان الجميع، ويعمل في كل قسم في العمل يوماً بعد يوم للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة (Abdullah & Tari, 2012). كما أنها منهيح للتحسين المستمر من خلال مشاركة الأفراد في جميع المستويات ومهام المنظمة (Taveira *et al.*, 2003). وأنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات (المغربي، 2007 أ). كما أن من بين أهم العناصر التي تميز إدارة الجودة الشاملة اشتراك كل الأشخاص (الدليمي، 2013). كذلك أنها تعني تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة (أبو شيخة، 2010). كذلك هي تشمل كل فرد وجميع الأنشطة في المنظمة (Juneja *et al.*, 2011). وعلاوة على أنها تعني مشاركة كل فرد في المنظمة في خلق جودة المنتجات والخدمات المقدمة وإدامتها (الطائي وآخرون، 2009 ب).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات (الجنس والسن وسنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة والفئة الاجتماعية المهنية)، مما يدل على أن هذه المتغيرات لا تؤثر في متغير جودة حياة العمل؛ وتتفق هذه

النتيجة مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات السابقة التي أظهرت عدم وجود علاقة بين الجنس وجودة حياة العمل (Bolhari et al., 2011). وهو ما يعني وفقاً لوجهة نظر الباحث أن العاملين [بغض النظر عن الجنس والسن وسنوات الخبرة وطبيعة الفئة الاجتماعية المهنية] في المؤسسات محل الدراسة يشهدون نفس المستوى من جودة حياة العمل. وقد أثبتت الدراسات السابقة بأن جودة حياة العمل تتحدد بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، والمديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم جودة حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات؛ كما أنها تعني المقدرة على جعل العاملين يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح؛ وأنها تعرف بالمؤشر المشجع في السلوك التنظيمي لإجمالي الجودة لتجارب العاملين في مواقع العمل (العنزي والفضل، 2007). وأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير حياة العاملين (صديق، 2005). وأنها تتضمن مجموعة من العوامل أهمها الأمن الوظيفي، وتقديم التسهيلات في مجال العمل، فضلاً عن مشاركة العاملين في صناعة القرارات (عبد الرحمن، 2013). كما أنها جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه عاملها (صديق، 2005). وعلاوة على ذلك فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسينها يتمثل في أعداد قوة عمل راضية ومدفوعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابتكار والابداع (الحمداني، 2005؛ عبد الرحمن، 2013). كما لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "بولهاري وآخرون" (Bolhari et al., 2011) في بعض جوانبها، حيث أظهرت نتائج دراستهم، التي أجريت في إيران، وجود علاقة بين جودة حياة العمل ومتغيرات السن والخبرة في العمل؛ ويمكن تفسير هذا التباين إلى اختلاف البيئة، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونوع المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها.

أخيراً، توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة ("سيور" و"هيبروك")، مما يدل على أن متغير مسمى المؤسسة لا يؤثر في علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل؛ وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث لكون كلا المؤسسات عموميتين، وذات طابع خدماتي، وتابعتين للقطاع الاقتصادي الجزائري، وكليهما حاصلتين على شهادة الأيزو 9001:2008. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات السابقة التي أظهرت أن نوع الشركة لا يؤثر إحصائياً تأثيراً كبيراً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Sadikoglu & Zehir, 2008).

خلاصة:

بناءً على ما تقدم، يتضح عالمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل، فرغم اختلاف البيئة، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونوع المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها، إلا أن نتائج الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه 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.

وفي السياق نفسه، أشار "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011, pp. 17-18)، إلى أن عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مجموعة من عمليات التحسين المستمرة للأفراد، والجماعات والمنظمات برمتها، من خلال فهم واكتشاف أفضل العمليات. الكثير من وجهات النظر والأديبات الرائجة في إدارة الجودة الشاملة اعتبرت "إدارة الجودة الشاملة" قابلة للتطبيق عالمياً.

بالمقابل يشير "سانتوس فيجاندي وألفاريز غونزاليس" (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007) إلى أن الاختلافات بين الأعمال، والبيئات الاجتماعية السياسية والاجتماعية الاقتصادية للبلدان (أي الثقافة، ومستويات التعليم، وتكنولوجيا المعلومات، والأنظمة الحكومية، ومستوى التصنيع) تحول دون إمكانية تحويل مباشر وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وممارساتها. وهذا يثير مسألة التطبيق العالمي لإدارة الجودة الشاملة (كونية)، والتي تلقت مؤخراً إهتمام العديد من العلماء. وباختصار، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لتحديد ما إذا كانت ممارسات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تتجاوز الحدود التنظيمية والوطنية أو ما إذا كان هذا المفهوم يمكن أن يخضع لتفسيرات مختلفة في بيئات مختلفة (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007, p. 23).

خاتمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع إطار البحث (Research Framework) لعلاقة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بجودة حياة العمل (QWL)، الذي يمكن استخدامه كدليل لصياغة أسلوب فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية وصولاً إلى جودة حياة العمل. وعلى الرغم من توفر الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير جودة حياة العمل، إلا أن الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث وإطلاعه - حول العلاقة بين المتغيرين لا تزال قليلة. لهذا حاولت الدراسة الحالية سد هذه الفجوة والمساهمة في تطوير إطار مفاهيمي ونموذج بحث خاص بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل، بمؤسستين عموميتين ذات طابع خدماتي بولاية وهران، تابعتين للقطاع الاقتصادي الجزائري، حاصلتين على شهادة الأيزو 9001:2008، وهما مؤسستي "هيبروك" (HYPROC) و"سيور" (SEOR).

ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم استعراض الدراسات السابقة حول متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير جودة حياة العمل والعلاقة بين المتغيرين. وبناءً على هذا الاستعراض، تم اقتراح نموذج الدراسة لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل. وتم صياغة أسئلة البحث وفرضياته. كما تم بناء استبيانين لقياس متغيرات البحث.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لإدارة 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)؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) وأبعاد جودة حياة العمل؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) والدرجة الكلية لجودة حياة العمل؛ ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) وأبعاد جودة حياة العمل.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية؛ عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الجنس والسن وسنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة والفئة الاجتماعية المهنية؛ عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في أبعاد جودة حياة العمل (الحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) عدا بُعد (حاجات

الصحة والأمان) فقد أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين لصالح الذكور. كما أسفرت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة.

تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة، في بيئة اليوم التنافسية، لمساعدة المؤسسات الجزائرية للوصول إلى مستويات مرتفعة من جودة حياة العمل.

تتأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على المستوى المحلي بالتطورات الدولية، في وقت تكافح فيه المؤسسات على المنافسة على الصعيد الدولي وكسب ميزة تنافسية في السوق العالمية. ولذلك، ينبغي لمؤسستي "هيبروك" و"سيور" في الجزائر تطوير الممارسات المعنوية (Soft) لإدارة الجودة الشاملة لخلق الظروف التي تسمح للاستخدام الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard)، وهذا بدوره يؤثر على جودة حياة العمل باعتبارها وسيلة لكسب ميزة تنافسية، وحتى دعم تصدير الخدمات المحلية لمؤسستي "هيبروك" و"سيور" إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

وأخيراً، فإن إطار البحث (Research Framework) المقترح لديه القدرة على المساهمة في ضمان التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستويات جودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، عن طريق تقديم التغذية الراجعة (Feedback) للإدارة وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، لتلبية احتياجات العاملين والمؤسسات محل الدراسة على نحو أفضل.

التوصيات:

1- توصيات علمية:

فيما يتعلق بالبحوث في المستقبل، يود الباحث أن يقدم بعض التوصيات للباحثين للقيام بما يلي:

أولاً، ينبغي على الأبحاث المستقبلية تكرار هذه الدراسة في سياق المنظمات الأخرى.

ثانياً، يترتب على المختصين في علم النفس العمل والتنظيم، والباحثين في الإدارة دراسة المتغيرات التي يمكن أن تعزز تنفيذ إدارة

الجودة الشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع المنظمة والمناخ التنظيمي، واختلاف الثقافة التنظيمية، وتنوع العوامل الديموغرافية والنفسية للأفراد.

ثالثاً، اعتماد الاستبيان المعد من قبل الباحث في قياس إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً، اعتماد الاستبيان المعد من قبل الباحث في قياس جودة حياة العمل.

وأخيراً، ينبغي إجراء دراسات بحثية مماثلة للتحقق من علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard)

بجودة حياة العمل بالمؤسسات الخدمية الجزائرية. وهناك حاجة أيضاً إلى دراسة علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft)

والمادية (Soft) بجودة حياة العمل بالمؤسسات الصناعية والتعليمية الجزائرية.

2- توصيات عملية:

يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في:

أولاً، فهم الوعي بممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) في قطاع الخدمات الجزائري.

ثانياً، التحقيق في تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الجزائري.

ثالثاً، ينبغي أن تدرك المؤسسات على اختلاف نوعها ونشاطاتها أنها مسؤولة عن تحسين مختلف جوانب جودة حياة العمل

باستمرار لكافة العاملين بها لما لها من آثار إيجابية.

رابعاً، تقييم مستوى جودة حياة العمل مع اعتماد برنامج إدارة الجودة الشاملة.

خامساً، ستوفر هذه الدراسة للمسيرين معرفة قيمة إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية

(Soft) والمادية (Hard) وعلاقتها بجودة حياة العمل.

سادساً، يجب أن تركز الإدارة في المؤسسات محل الدراسة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لتحقيق مستويات أعلى من جودة حياة العمل للعاملين.

سابعاً، إن النموذج (إطار البحث) المقترح يسمح للممارسين وللمديرين تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) ومستوى جودة حياة العمل والعلاقة بينهما.

ثامناً، يمكن للمديرين بالمؤسسات محل الدراسة زيادة تعزيز معارفهم في قيادة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) الرئيسية من خلال نموذج البحث المقترح.

تاسعاً، يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة من قبل المديرين لتحديد أولويات تنفيذ الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. على سبيل المثال، تلك الممارسات التي تم التوصل بأن لها علاقة إيجابية بجودة حياة العمل، والتي يمكن التوصية بها للمديرين حيث يمكن تخصيص موارد لتحسين هذه الممارسات لتحقيق مستوى أعلى من جودة حياة العمل.

من الناحية العملية، يمكن توقع أن تساعد هذه الدراسة المديرين التنفيذيين للمؤسسات محل الدراسة ليكون لديهم رؤية واضحة لكيفية تعزيز الفوائد التي تجنيها من الممارسات المعنوية (Soft) والمادية (Hard) لإدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل، من خلال فهم وتركيز موارد المؤسسة على العناصر الهامة.

ولذلك، يحتاج المديرين وصناع القرار في المنظمات إلى رفع مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة الموارد والاهتمام بها. جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضرورية ويتعين على المديرين توفير الموارد اللازمة لدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard)، فهي مهمة للمنظمات إذا أرادت أن تحسن جودة حياة العمل وبالتالي تحسين الأداء والتنافس في السوق العالمية.

وأخيراً، فإن الدراسة الحالية تقدم مساهمة كبيرة في تطوير فهم أفضل لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) والمادية (Hard) وعلاقتها بجودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، أيمن السيد غنيمي. (2013). دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، 283-327. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 19:08 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/481460>

ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (2014). *لسان العرب*. مج 3. (ط 8). بيروت: دار صادر.
أبو النيل، محمود السيد. (1987). *الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي*. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
أبو حشيش، بسام محمد. (2005). الجودة الشاملة: مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في فلسطين "دراسة تحليلية". *مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية*، 9(2)، 262-287. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 22:01 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/508110>

أبو شيخة، نادر أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
إدريس، جعفر عبد الله موسى، وأحمد، أحمد عثمان إبراهيم، والأختر، عبد الرحمن بن عبد الله. (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزعة. *أماراباك - مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، 3(7)، 39-62. تم استرجاعها بتاريخ (18 جويلية، 2014، على الساعة 06:18 بتوقيت غرينتش)، من

http://www.amarabac-magazin.com/fileadmin/images/pdfs/AMARABAC_3-7_39-62.pdf

الأشرفي، رياض أحمد إسماعيل، والدليمي، ذاكر محفوظ حامد. (2013). جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية لكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، 19(62)، 87-141. تم استرجاعها بتاريخ (23 جويلية، 2015، على الساعة 19:06 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/493054>

آل ثاني، فيصل بن جاسم بن محمد الأحمـد. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من 2004 – 2006م. بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.

باطين، عادل بن أحمد بن حسن. (1422هـ). مشكلات الدلالة الإحصائية في البحث التربوي وحلول بديلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

بدوى، شرين شريف. (2013). نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على شركات خدمات الهاتف المحمول المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3، 553-573. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 17:34 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/481057>

برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور، وجاد الرب، سيد محمد، والجراحي، وائل حسن. (2010). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم والأهمية والنماذج التطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 1(2)، 247-269. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 18:56 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/472117>

الترتوري، محمد عوض، والرقب، محمد زايد، والناصر، بشير مصطفى. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

جاد الرب، سيد محمد. (2008، أ). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية. الإسماعيلية: مطبعة العشري.

جاد الرب، سيد محمد. (2008، ب). 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.

حداد، محمد بشير. (2012). الدَّعْوَةُ وَالْإِصْلَاحُ: مَنَاهِجٌ وَأَسَالِيْبٌ. دمشق: دار القلم.

الحريري، رافدة عمر. (2011، أ). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة. (2011، ب). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، منال زكريا، ومحمد، محمد سعد، وبدر، خالد عبد المحسن. (2010). كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين نوعية حياة العمل والاحترق النفسي لدى عينة من النساء العاملات. *دراسات نفسية*، 20(2)، 197-225. تم

استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 15:48 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/84363>

الحماداني، ناهدة اسماعيل. (2005). الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل. *تنمية الرفادين*، 79(27)، 129-149.

تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 18:00 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/418382>

حمداوي، وسيلة. (2009). *الجودة ميزة تنافسية: في البنوك التجارية*. قلمة: مديرية النشر لجامعة قلمة.

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.

الخفاجي، نعمة عباس، والغالي، طاهر محسن. (2008). *قراءات في الفكر الإداري المعاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

داود، عماد حمدي. (2010). العدالة الاجتماعية وتحسين نوعية حياة المرأة العاملة: دراسة مطبقة على المرأة العاملة بالترتبية والتعليم

بمحافظة البحيرة. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، 6(28)، 3659-3707. تم استرجاعها بتاريخ

(25 جويلية، 2015، على الساعة 18:09 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/120801>

الدرادكة، مأمون سليمان. (2008). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الديلمي، طارق عبد أحمد. (2013). *الإتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.

الراشد، محمد بن عبد العزيز. (2011). إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. *مجلة*

مكتبة الملك فهد الوطنية، 17(2)، 1-30. تم استرجاعها بتاريخ (27 مارس، 2016، على الساعة 01:43 بتوقيت

غرينتش)، من

<http://www.kfnl.org.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/%D8%A7%D9%84%D8%B3>

<http://www.kfnl.org.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/%D8%A7%D8%A8%D8%B9%20%D8%B9%D8%B4%D8%B1/al-rashid.pdf>

ريتشاردسون، م. (2010). *العيادة الإدارية: كيفية حل المشكلات الإدارية بسهولة* (ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق). الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. (العمل الأصلي نشر في عام 2006).

ريجيو، ر. (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي* (ترجمة فارس حلمي). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
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، 41(16)*، 243-320. تم استرجاعها 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 متكامل*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
السامرائي، مهدي صالح. (2007). *إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. عمان: دار حرير للنشر والتوزيع.
السمان، نائر أحمد سعدون، وصالح، ماجد محمد. (2005). *إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل. تنمية الرافدين، 78(27)*، 101-121. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 22:22 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/418175>

سيفر، م. (2008). *المرجع العالمي لإدارة الجودة* (ترجمة خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في عام 2003).

صالح، أماني عبد التواب. (2013). *واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2(39)*، 158-189. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 17:27 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/471647>

صبرينة، حديدان، وجفال، عبد الحميد. (2014). *مكانة إدارة الجودة الشاملة عند العامل الجزائري. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 28(12)*، 2853-2876. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 22:38 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/626140>

الصَّخَّاف، حبيب. (1997). *مُعجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عَرَبِيّ إنجليزيّ*. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

صديق، محمد جلال سليمان. (2005). جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 29(2)، 1-46. تم استرجاعها بتاريخ (23 جويلية، 2015، على الساعة 19:29 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/60161>

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

الطائي، رعد عبد الله، وقادة، عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي. (2009، أ). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم، والعجيلي، محمد عاصي، والحكيم، ليث علي. (2009، ب). *نظم إدارة الجودة: في المنظمات الإنتاجية والحداثة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

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

الطحيم، عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله. (2003). *السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظرية - التطبيقات* (ط 4). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الطراونة، محمد أحمد. (2002). *الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن*. دراسات - العلوم الإدارية، 29(1)، 32-47. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 22:57 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/47366>

الطراونة، محمد أحمد، والبليسي، بدرية المعتز. (2002). *الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن*. مؤتمرات للبحوث والدراسات، 17(1)، 11-42. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 23:08 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/25395>

طعيمة، رشدي أحمد. (2010). الجودة والتميز بين الإدارة والمنهج: 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.

الطيب، محمد رفيق. (2006). مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات (ط 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الطيبي، خضر مصباح. (2011). إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عامر، سعيد يس. (1996). وصفة في ظلال التغيير. القاهرة: مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري.

عبد الرحمن، ماجدة محسن. (2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك. تنمية الرفادين، 35(112)، 37-56. تم استرجاعها بتاريخ (23 جويلية، 2015، على الساعة 19:33 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.sndll.arn.dz/Record/428601>

عبد الفتاح، محمود أحمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

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

عقيلي، عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار. (2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد، والفضل، سما سعد خير الله. (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، 68-85. تم استرجاعها بتاريخ (30 جويلية، 2016، على الساعة 18:15 بتوقيت غرينتش)، من

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3244>

العويسي، رجب بن علي بن عبيد. (2011). الجودة في الإدارة المدرسية: أبعاد ورؤى في تطوير الممارسات. العين: دار الكتاب العربي.

الغامدي، حنان حسن سعيد. (2013). إدارة الجودة الشاملة في الميزان الإسلامي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(42)، 77-100. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 23:25 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.sndll.arn.dz/Record/471780>

قاسم، مرفت ابراهيم راشد. (2011). أثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي:

دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، 3، 544-561. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على

الساعة 20:30 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/113205>

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

كوتمان، ر. (1994). *إدارة الجودة الهندسية الشاملة* (ترجمة عادل بلبل). القاهرة: المكتبة الأكاديمية. (العمل الأصلي نشر في عام 1993).

مباركي، بوحفص. (2008). *مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم*. وهران: دار آل رضوان للطبع والنشر والتوزيع.

مجيد، جاسم. (2005). *تكنولوجيا الإدارة: الجودة - الأيزو*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

محمد، محمد إبراهيم محمد. (2009). *جداول تصنيف كوهين لحجم التأثير*. تم استرجاعها بتاريخ (01 سبتمبر، 2016، على

الساعة 00:07 بتوقيت غرينتش)، من

<http://www.4shared.com/file/96979068/9dc34182/EffectSizeConventions.html>

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

19:41 بتوقيت غرينتش)، من

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

مسعداوي، يوسف. (2013). *أساسيات في إدارة المؤسسات*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). *جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية*. *مجلة البحوث التجارية*، 26(2)، 253-318. تم استرجاعها بتاريخ (23 جويلية، 2015، على الساعة 19:23 بتوقيت غرينتش)،

من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/151054>

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007، أ). *الإ اتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007، ب). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المليحي، رضا إبراهيم. (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الموقع الرسمي لولاية وهران. (2016). تقاسم شركة سيور. تم استرجاعها بتاريخ (23 جانفي، 2016، على الساعة 20:35 بتوقيت غرينتش)، من

http://www.wilayaoran.org/31/index.php?option=com_content&view=article&id=280:presentation&catid=39&Itemid=174&lang=ar

نصار، يحيى حياتي. (2006). استخدام حجم الأثر لفحص الدلالة العملية للنتائج في الدراسات الكمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(2)، 35-59. تم استرجاعها بتاريخ (31 أوت، 2016، على الساعة 22:25 بتوقيت غرينتش)، من

http://www.uob.edu.bh/uob_files/434/7-2.pdf

نصيرات، فريد. (2007). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان/ الأردن. دراسات - العلوم الإدارية، 34(2)، 238-257. تم استرجاعها بتاريخ (25 جويلية، 2015، على الساعة 22:45 بتوقيت غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/47653>

النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

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

نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

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>

- 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. Retrieved (March 08, 2016 at 01:26 GMT) from <http://apmr.management.ncku.edu.tw/comm/updown/dw1207094715.pdf>
- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. (2008). The Influence of Soft Factors on Quality Improvement and Performance: Perceptions from Managers. *The TQM Journal*, 20(5), 436-452. Retrieved (March 08, 2016 at 00:02 GMT) from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17542730810898412>
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of Quality of Work Life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82. Retrieved (February 09, 2015 at 22:05 GMT), from <http://jhv.sagepub.com/content/19/1/73.full.pdf>
- Alamri, A. M., Alharthi, A. M., Alharthi, D. K., Alhabashi, W. S. , & Hasan, S. H. (2014). Organization Performance Improvement using TQM. *International Journal of Computer Applications*, 108(9), 29-33. Retrieved (March 27, 2016 at 01:59 GMT), from <http://research.ijcaonline.org/volume108/number9/pxc3900361.pdf>
- 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>
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 10(30), 1-13. Retrieved (December 01, 2013 at 11:05 GMT), from <http://www.human-resources-health.com/content/pdf/1478-4491-10-30.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>
- Al-Shobaki, S. D., Fouad, R. H., & Al-Bashir, A. (2010). The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering (JJMIE)*, 4(2), 304-313. Retrieved (January 05, 2014 at 11:22 GMT), from

<http://jjmie.hu.edu.jo/files/v4n2/JJMIE%2067-09%20modified.pdf>

Ashwini, J., & Anand, D. (2014). Correlation of QWL Factors with Employee Satisfaction in Manufacturing Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 16(6), pp. 01-09. Retrieved (February, 10, 2015 at 01:38 GMT) from

<http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue6/Version-4/A016640109.pdf>

Baldrige Performance Excellence Program. (2015). *2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. Retrieved (April 03, 2016 at 07:07 GMT), from

http://quality-texas.org/wp-content/uploads/2014/11/2015-2016-Baldrige-Excellence-Framework_B-NP_Examiner_Use_Only.pdf

Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., Bairamzadeh, S., & Soltan, A. A. (2011). The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs. *International Conference on Computer Communication and Management Proc .of CSIT*, 5, 374-378. Retrieved (January 14, 2017 at 22:45 GMT), from

<http://www.ipcsit.com/vol5/67-ICCCM2011-C009.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>

Chin, K. S., Pun, K. F., Xu, Y., & Chan, J. F. F. (2002). An AHP based study of critical factors for TQM implementation in Shanghai manufacturing industries. *Technovation*, 22(11), 707-715. Retrieved (March 10, 2016 at 00:07 GMT), from

<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4261.pdf>

Dargahi, H., Changizi, V., & Gharabagh, E. J. (2012). Radiology Employees' Quality of Work Life. *Acta Medica Iranica*, 50(4), 250-256. Retrieved (November 27, 2013 at 10:22 GMT), from

http://journals.tums.ac.ir/upload_files/pdf/20790.pdf

Daud, S., & Yusoff, W. F. W. (2011). The Influence of Soft and Hard TQM Factors on Knowledge Management: Perspective from Malaysia. *International Conference on*

Management and Service Science IPEDR, 8, 17-22. Retrieved (May 01, 2015 at 23:38 GMT), from

<http://www.ipedr.com/vol8/4-H00184.pdf>

Devi, N. U. (2015, 3-5 July). *Spiritual Leadership and its Relationship with Quality of Work Life and Organizational Performance – An Exploratory Study*. Paper presented at the Proceedings of the Second European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (EAR15Swiss Conference), Zurich, Switzerland. Retrieved (September 09, 2016 at 03:29 GMT), from

http://globalbizresearch.org/Swiss_Conference/pdf/Z556.pdf

Dhiaf, M. M. (2007). *PROPOSITION D'UN MODÈLE DE MESURE DE L'IMPACT DU TOTAL QUALITY MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE GLOBALE : CAS DES ENTREPRISES TUNISIENNES DE TEXTILE-HABILLEMEN*. Thèse de doctorat inédite, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris, France. Récupérée (Janvier 20, 2014 à 12:29 GMT), tiré de

http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/50/06/15/PDF/These_Dhiaf.pdf

Ehigie, B. O., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, Diffusion and Adoption of Total Quality Management (TQM). *Management Decision*, 43(6), 925-940. Retrieved (January 7, 2014 at 09:13 GMT), from

<http://www.clubexcelencia.org/foro/Ficheros/GTOEX/Innovation,%20diffusion%20and%20adoption%20of%20TQM.pdf>

Elamparuthi, D., & Jambulingam, S. (2014). NEED SATISFACTION AND QUALITY OF WORK-LIFE IN CHENNAI AUTOMOBILE INDUSTRIES. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(3), 1-7. Retrieved (May 09, 2016 at 22:00 GMT), from

<http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/2311.pdf>

European Foundation for Quality Management. (2012). *Overview of the EFQM Excellence Model*. Retrieved (March 04, 2016 at 18:50 GMT), from

http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.1.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%20_soft_%20and%20_hard_.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
- Goodarzi, H. T., Ansari, M. R. J., & Azadi, R. (2013). An Investigation The Relationship Between Quality Of Work Life And Social Capital (A Case Study: Staff Of Mehr-E-Eghtesad Bank, Markazi Province). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 38-49. Retrieved (January 29, 2015 at 22:54 GMT), from <http://www.ijbmi.org/papers/Vol%28%298/Version-2/G0282038049.pdf>
- Gul, A., Jafery, S. A. S., Rafiq, J., & Naeem, H. (2012). Improving Employees Performance Through Total Quality Management. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(8), 19-24. Retrieved (January 06, 2014, at 09:46 GMT) from <http://www.managementjournals.org/ijems/8/IJEMSi12i1703title.pdf>
- Honarpour, A., Jusoh, A., & Nor, K. M. (2012). Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 22-31. Retrieved (January 21, 2014 at 10:43 GMT) from <http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v7n3/art03.pdf>
- Hyproc Shipping Company. (2012). *Présentation de la Compagnie*. Récupérée (Février 09, 2016 à 20:54 GMT), tiré de www.hyproc.dz
- Idris, F. (2011). Total Quality Management (TQM) and Sustainable Company Performance: Examining the Relationship in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Society*, 12(1), 31-52. Retrieved (July 01, 2014 at 10:38 GMT), from <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol12No1%28paper3%29.pdf>
- Ihtiyar, A., Ahmad, F. S., & Omar, R. (2012). The Conceptual Framework of Intercultural Competence on Consumer Satisfaction with Service Quality in Malaysian Retailing Industry. *International Proceedings of Economics Development and Research (IPEDR)*, 55(2), 6-11. Retrieved (December 09, 2013 at 11:52 GMT), from <http://www.ipedr.com/vol55/002-ICEBM2012-K00004.pdf>
- Ilgan, A., Ata, A., Zepeda, S. J., & Ozu-Cengiz, O. (2014). Validity and reliability study of Quality of School Work Life (QSWL) scale. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 114-137. Retrieved (February 09, 2015, at 23:46 GMT) from

<http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/2866/1323>

Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650. Retrieved (January 07, 2014 at 08:46 GMT), from

<http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/56.pdf>

Jaafreh, A. B., & Al-abadallat, A. Z. (2013). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *International Journal of Financial Research*, 4(1), 93-109. Retrieved (January 08, 2014 at 09:37 GMT) from

<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijfr/article/view/2210/1212>

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., & 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>

Juneja, D., Ahmad, S., & Kumar, S. (2011). ADAPTABILITY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TO SERVICE SECTOR. *International Journal of Computer Science & Management Studies (IJCSMS)*, 11(2), 93-98. Retrieved (March 26, 2016 at 23:14 GMT) from

http://www.ijcsms.com/journals/Volume%2011,%20Issue%2002,%20Aug%202011_Paper17.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

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

- 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>
- Kulkarni, P. P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life. *International Refereed Research Journal – Researchers World – Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(2), 136-143. Retrieved (December 17, 2013 at 09:52 GMT) from http://www.researchersworld.com/vol4/issue2/Paper_20.pdf
- Lakhe, R. R., & Mohanty, R. P. (1994). Total Quality Management Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 9-33. Retrieved (September 02, 2014 at 10:18 GMT) from <http://www.icesi.edu.co/blogs/bitacoraestrategia0314/files/2014/03/21-Total-Quality-Management-concepts.pdf>
- 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>
- Lau, H. C., & Idris, M. A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1), 51-60. Retrieved (March 08, 2016 at 14:28 GMT) from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780110379480>
- 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/>

- 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. Retrieved (March 09, 2016 at 22:59 GMT) from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696304000804>
- 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>
- Lokanadha Reddy. M, & Mohan Reddy, P. (2011). Quality of work life of employees: Emerging Dimensions. *Asian Journal Of Management Research*, 1(2), 827-839. Retrieved (November 28, 2013, at 11:16 GMT), from <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/EIJMRS1063.pdf>
- Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. M. (2006). Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539–554. Retrieved (March 08, 2016 at 15:35 GMT) from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410400610702142>
- 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>
- 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. Retrieved (March 09, 2016 at 19:37 GMT) from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360701600639?journalCode=ctqm20>
- 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)

Mejbel, A. A., Almsafir, M. K., Siron, R., & Alnaser, A. S. M. (2013). The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(10), 398-405. Retrieved (April 12, 2016 at 21:12 GMT), from

<http://ajbasweb.com/old/ajbas/2013/August/398-405.pdf>

Metri, B. A. (2006). Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points. *Journal of Public Transportation*, 9(4), 35-46. Retrieved (January 09, 2014 at 10:38 GMT), from

<http://www.nctr.usf.edu/jpt/pdf/JPT%209-4%20Metri%20.pdf>

Mirvis, P. H., & Lawler III, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(3), 197-212. Retrieved (May 09, 2016 at 21:12 GMT), from

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030050304/pdf>

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

Mohamad, M., & Mohamad, W. N. (2012). A Model of Quality of Work Life, Life Satisfaction and Service Quality. *Asian Journal of Business Research*, 2(2), 38-51. Retrieved (February 10, 2015 at 01:04 GMT) from

<http://www.magscholar.com/joomla/images/docs/ajbr/ajbrv2n2/A%20Model%20of%20Quality%20of%20Work%20Life.pdf>

Mortazavi, S., Yazdi, S. V. S., & Amini, A. (2012). The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB)*, 4(2), 206-217. Retrieved (February 23, 2015 at 22:24 GMT), from

<http://journal-archieives19.webs.com/206-217.pdf>

Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1), 43-50. Retrieved (December 10, 2013 at 10:13 GMT), from

http://ijhpm.com/?_action=articleInfo&article=2372&vol=584

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R., (2012). A Literature Review on Quality of work life and Leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)*, 2(3), 1053-1059. Retrieved (November 27, 2013 at 10:43 GMT), from

http://www.ijera.com/papers/Vol2_issue3/GB2310531059.pdf

Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 24-34. Retrieved (December 13, 2014 at 11:44 GMT), from

https://www.academia.edu/9147767/The_Effect_of_Quality_of_Work_Life_QWL_Programs

Oakland, J. S. (2003). *Total quality management: text with cases* (3rd ed). Oxford: Butterworth-Heinemann. Retrieved (March 30, 2016 at 11:15 GMT) from

<https://kashifoffline.files.wordpress.com/2013/05/tqm-text-with-cases-thirdedition.pdf>

Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: text with cases* (4th ed). Abingdon: Routledge. Retrieved (April 5, 2016 at 09:47 GMT) from

http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781317808435_sample_581651.pdf

Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM Influence Employees' Job Satisfaction? An Empirical Case Analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(1), 62-77. Retrieved (March 07, 2016 at 00:22 GMT) from

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710710720330>

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>

Oschman, J. J., Ströh, E. C., & Auriacombe, C. J. (2006). A CONCEPTUAL ANALYSIS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM). *Journal of Public Administration*, 41(2.1), 191-205. Retrieved (January 22, 2014 at 11:16 GMT) from

<http://web.up.ac.za/sitefiles/file/40/1164/OPB%20310%20-%205.pdf>

- Pankaj, S., Naman, J., & Kunal, P. (2013). TQM: Implementation, Scope and Myths - A Review. *Research Journal of Engineering Sciences*, 2(6), 40-44. Retrieved (January 26, 2014 at 00:02 GMT) from <http://www.isca.in/IJES/Archive/v2/i6/7.ISCA-RJEngS-2013-069.pdf>
- Patil, D. U., & Prabhuswam, M. S. (2013). QUALITY OF WORK LIFE – LINKAGE WITH HUMAN RESOURCE PRODUCTIVITY. *EDUBEAM MULTIDISCIPLINARY- ONLINE RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 1-8. Retrieved (December 17, 2013 at 10:55 GMT) from <http://www.emrj.net/DHANESH%20UDDHAV%20PATIL%20%20M%20S%20PRABHUSWAM.pdf>
- Prajogo, D. I., & Cooper, B. K. (2010). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 21(1), 26-35. Retrieved (January 29, 2014 at 23:30 GMT) from <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537280903239383#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_78a4be4be6427bcebfd0c6dc0c95eae6
- Roodpishi, M. V., Naserani, S. P., Hashemi, S. Z., Choolabi, M. M., Chafi, M. N., Khah, S. A., et al. (2013). The Impact of Employee Quality of Work Life on Customer Relationship Management. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business (IJCRB)*, 4(11), 730-737. Retrieved (December 04, 2013 at 10:26 GMT) from <http://journal-archieves30.webs.com/730-737.pdf>
- 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>

- Sadri, S., & Goveas, C. (2013). Sustainable Quality of Work Life and Job Satisfaction [An Indian Case Study]. *Elite Research Journal of Education and Review*, 1(5), 48-54. Retrieved (January 23, 2014, at 10:53 GMT), from <http://www.eliteresearchjournals.org/erjer/content/2013/august/Sadri%20et%20al.pdf>
- Sandhu, N., & Prabhakar, R. (2012). Factors Influencing the Quality of Work Life in the Indian Banking Industry – An Empirical Study. *ipedr: International Proceedings of Economics Development and Research*, 55(23), 115-119. Retrieved (December 09, 2013, at 11:33 GMT), from <http://www.ipedr.com/vol55/023-ICEBM2012-K10029.pdf>
- Sankar, M., & Mohanraj, R. (2013). QUALITY OF WORK LIFE SUSTAIN ROBUST WORK CULTURE: A FIELD EXPERIENCE SAMPLING STUDY ON SAGO INDUSTRY. *International Journal of Advanced Research*, 1(6), 269-273. Retrieved (January 08, 2014 at 09:44 GMT) from <http://www.journalijar.com>
- Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), 21-41. Retrieved (January 8, 2014 at 08:47 GMT), from http://www.business-and-management.org/library/2007/2_2--21-41,Santos-Vijande,Alvarez-Gonzalez.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=7d7kUrCfLibXtAaUxoCwCg&usg=AFQjCNFvIH5h34zjvriEov77Du5aotBhow>
- Singh, T., & Srivastav, S. K. (2012). QWL and Organization Efficiency: a Proposed Framework. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 1-13. Retrieved (January 20, 2014, at 09:36 GMT), from <http://www.publishingindia.com/uploads/samplearticles/jshrm-sample-article.pdf>
- Sinha, C. (2012). Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40. Retrieved (November 27, 2013 at 10:48 GMT) from http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_20_07_4.pdf

- 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
- Sirgy, M. J., Reilly, N. P., Wu, J., & Efraty, D. (2008). A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL). *Applied Research Quality Life*, 3(3), 181-202. Retrieved (February 24, 2015, at 22:28 GMT) from http://download.springer.com.www.snd11.arn.dz/static/pdf/129/art%253A10.1007%252Fs11482-008-9054-6.pdf?auth66=1424816860_94e3294b483ec7a5f33cdc69ceff1acb&ext=.pdf
- Sojka, L. (2014). Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment. *Sociológia*, 46(3), 283-299. Retrieved (September 17, 2015, at 13:52 GMT), from <https://www.sav.sk/journals/uploads/06201021Sojka1%20-%20OK.pdf>
- Subrahmanian, M., & Anjani, N. (2010). Constructs of Quality of Work Life– A Perspective of Textile and Engineering Employees. *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*, 1(1), 299-307. Retrieved (December 01, 2013 at 10:16 GMT), from <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/EIJMRS1024.pdf>
- Susan, V., & Jayan, C. (2013). Quality of Work Life: A Dynamic Multidimensional Construct at Work Place – Part II. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1(2), 91-104. Retrieved (February 9, 2015, at 21:43 GMT), from <http://gjbss.org/wp-content/uploads/2013/03/GJBSS-paper-V1-I2-5-susan+-Jayan.pdf>
- Taimouri, A., Mozafari, A. A., & Tondnevis, F. (2012). Relation between EFQM and Quality of Work Life and Tendency to Change among Faculty Members (Case study: Departments of Physical Education at Islamic Azad Universities). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(1), 145-149. Retrieved (January 21, 2014 at 13:45 GMT) from <http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%202%281%29145-149,%202012.pdf>
- Talib, F. (2013). An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization. *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(1), 1-20. Retrieved (January 12, 2014 at 10:37 GMT) from <http://management.cloud-journals.com/index.php/IJAQM/article/view/Mgmt-58/pdf>

- Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 363-380. Retrieved (March 26, 2016 at 23:08 GMT) from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2725172
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). The Relationship between Total Quality Management and Quality Performance in the Service Industry : a theoretical model. *International Journal of Management and Social Sciences*, 1(1), 113-128. Retrieved (January 08, 2014 at 09:04 GMT) from http://www.ijbmss-ng.com/vol1no1_ijbmss/ijbmss-ng-vol1-no1-pp113-128.pdf
- 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
- 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
- Ventegodt, S., Andersen, N. J., Kandel, I., Enevoldsen, L., & Merrick, J. (2008). Scientific research in the quality of working-life (QWL): Generic measuring of the global working life quality with the SEQWL questionnaire. *International Journal on Disability and Human Development*, 7(2), 201-217. Retrieved (February 9, 2015, at 22:53 GMT), from http://www.livskvalitet.org/pdf/09_IJDHD_2008_7_2_Ventegodt_QWL_questionnaire_FINAL.pdf
- 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

- Vinopal, J. (2012). The Discussion of Subjective Quality of Working Life Indicators. *Sociologia*, 44(3), 385-401. Retrieved (November 27, 2013 at 10:00 GMT), from <http://www.sav.sk/journals/uploads/06251222Vinopal%203-2012.pdf>
- Waldman, D. A. (1994). The Contribution of Quality Management to A Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536. Retrieved (December 17, 2013 at 11:10 GMT), from http://compus.uom.gr/BA187/document/Diafora/VIVLIOGRAFIKES_ERGASIES/RAPT_OPOULOS.pdf
- Wang, R. W. (1998). A Product Perspective on Total Data Quality Management. *COMMUNICATIONS OF THE ACM*, 41(2), 58-65. Retrieved (January 15, 2014 at 09:25 GMT), from <http://web.mit.edu/tdqm/www/tdqmpub/WangCACMFeb98.pdf>
- Khakollari, L. (2013). Quality of Work Life and Mental Health Professionals in Albania. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 529-534. Retrieved (December 05, 2013 at 10:20 GMT) from <http://www.mcser.org/images/stories/mjss.january.2013/lediana.xhakollari-quality%20of%20work.pdf>
- Yang, C.-C. (2006). The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management: An empirical study on high-tech firms. *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173. Retrieved (March 06, 2016 at 23:04 GMT) from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780610647874?mobileUi=0&journalCode=tqmm>
- Yeo, R. K., & Li, J. (2011). Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management. *Human Resource Management International Digest*, 19(3), 39-45. Retrieved (February 10, 2015 at 02:08 GMT), from <http://homepages.wmich.edu/~lewisj/332/PDF/Article3.pdf>
- 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

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

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

الملاحق

- ملحق رقم (01) يبين دليل المقابلة باللغة العربية
- ملحق رقم (02) يبين دليل المقابلة باللغة الفرنسية
- ملحق رقم (03) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "هيبروك" (HYPROC)
- ملحق رقم (04) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيور" (SEOR)
- ملحق رقم (05) يبين سياسة الجودة لمؤسسة "هيبروك" (HYPROC)
- ملحق رقم (06) يبين سياسة الجودة لمؤسسة "سيور" (SEOR)
- ملحق رقم (07) يبين استبيان إدارة الجودة الشاملة باللغة الإنجليزية
- ملحق رقم (08) يبين استبيان جودة حياة العمل باللغة الإنجليزية
- ملحق رقم (09) يبين طلب تحكيم استبيان إدارة الجودة الشاملة واستبيان جودة حياة العمل
- ملحق رقم (10) يبين أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيانين
- ملحق رقم (11) يبين نتائج تحكيم الصدق الظاهري لاستبيان إدارة الجودة الشاملة
- ملحق رقم (12) يبين استبيان إدارة الجودة الشاملة باللغة العربية في صورته النهائية
- ملحق رقم (13) يبين استبيان إدارة الجودة الشاملة باللغة الفرنسية في صورته النهائية
- ملحق رقم (14) يبين نتائج تحكيم الصدق الظاهري لاستبيان جودة حياة العمل
- ملحق رقم (15) يبين استبيان جودة حياة العمل باللغة العربية في صورته النهائية
- ملحق رقم (16) يبين استبيان جودة حياة العمل باللغة الفرنسية في صورته النهائية
- ملحق رقم (17) يبين الموافقة الإدارية لتنفيذ الدراسة الميدانية بمؤسسة "هيبروك" (HYPROC)
- ملحق رقم (18) يبين الموافقة الإدارية لتنفيذ الدراسة الميدانية بمؤسسة "سيور" (SEOR)

ملحق رقم (01) يبين دليل المقابلة باللغة العربية

التعريف على المؤسسة

الجزء الأول:

إسم المؤسسة:

العنوان:

الشكل القانوني:

النشاط:

تاريخ التأسيس:

رأس مال المؤسسة:

رقم المعاملات:

الموظفون حسب الفئات:

* إطار:

* متحكم:

* منفذ:

ملح المسير:

إسم المنصب:

مستوى التعليم:

التكوين:

الأقدمية:

الجزء الثاني:

1/ هل حصلت مؤسستكم على شهادة الأيزو:

- نعم

- لا

2/ إذا كانت الإجابة بنعم: ما هو نوع الشهادة (الأيزو 9001، الأيزو 9002):

3/ هل لدى المؤسسة سياسة جودة؟

- نعم

- لا

4/ إذا كانت الإجابة بنعم: هل تم إبلاغ سياسة الجودة لجميع الموظفين؟

- نعم

- لا

5/ هل جميع الموظفين تلقوا تدريباً في الجودة؟

- نعم

- لا

Identification de l'entreprise

Première Partie :

Raison sociale de l'entreprise :

Adresse :

Forme juridique :

Activité :

Date de création :

Capital :

Chiffre d'affaire :

Effectifs par catégories :

* Cadres :

* Maîtrise :

* Exécutant :

Profil du dirigeant :

Intitulé du poste :

Niveau d'instruction :

Formation :

Ancienneté :

Deuxième partie :

1/ Votre entreprise est-elle certifiée ?

- Oui
- Non

2/ Si oui : quelle type de certification (ISO 9001, ISO 9002) :.....

3/ Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique Qualité?

- Oui
- Non

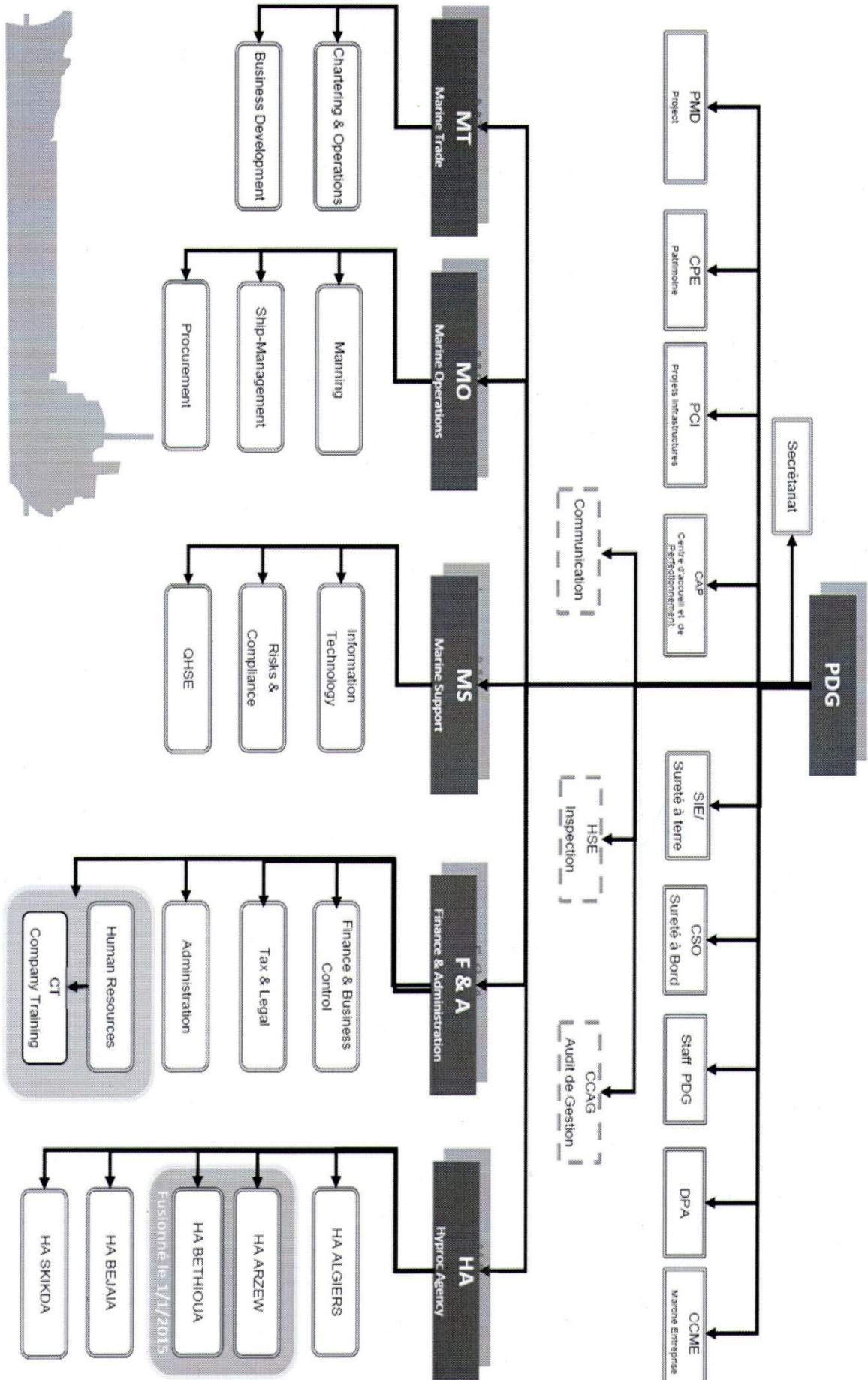
4/ Si oui, cette politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel ?

- Oui
- Non

5/ L'ensemble de personnels subissent-ils une formation en Qualité ?

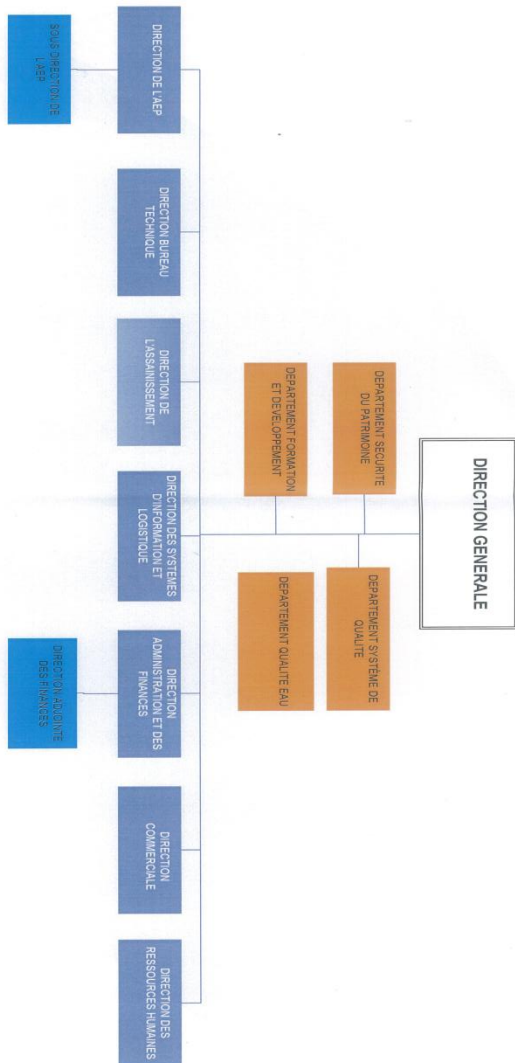
- Oui
- Non

ORGANISATION GLOBALE DE HYPROC SHIPPING COMPANY (depuis le 1/1/2015)



ملحق رقم (04) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيور" (SEOR)

SOCIÉTÉ DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT D'ORAN
SEOR-Spa
ORGANIGRAMME
DIRECTION GENERALE D.G



POSTE	NOMBRE
DIRECTEUR	7
DIRECTEUR ADJOINT	1
SOUS DIRECTEUR	1
CHEF DE DEPARTEMENT	4

Version 8
02Janvier 2013

PREPARE PAR : Direction des Ressources Humaines
APPROUVE PAR : Directeur Général



HYPROC Shipping Company



POLITIQUE QUALITÉ, SANTÉ, SÛRETÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Hyproc Shipping Company place la sécurité de son patrimoine, de ses activités, la santé de son personnel et le respect de l'environnement, au sommet de ses priorités.

Elle s'engage résolument à conforter sa place dans le domaine de transport maritime en donnant la priorité à la satisfaction de ses clients tout en répondant aux exigences du marché.

En effet, la Compagnie est déterminée à progresser de façon permanente dans tous ces domaines.

L'organisation de Hyproc SC a été réaménagée pour répondre aux exigences applicables de la réglementation nationale et internationale (ISM Code, MLC2006 ...) et à celles des normes ISO 9001(2008), 14001(2004) et OHSAS 18001(2007).

Elle a développé une démarche intégrée QHSE permettant d'améliorer ses performances par anticipation et la prévention des besoins d'évolution.

L'atteinte de ces objectifs se concrétise par la maîtrise des coûts, l'écoute client, la recherche permanente de la satisfaction de ses besoins actuels et futurs et par la prévention et la maîtrise des risques liés à ses activités.

Les plans d'action de ses activités, mis en œuvre dans le cadre de l'exercice des tâches quotidiennes, sont élaborés de manière à éliminer toute incidence préjudiciable à la qualité de ses services, à la santé de son personnel, à la sécurité et la protection de l'environnement.

Hyproc SC a procédé au renforcement de son système de sécurité et de sûreté par l'adoption et l'application rigoureuse du code ISPS.

En adéquation avec la politique du groupe Sonatrach, la Compagnie s'est imposée des contrôles stricts dans l'application des procédures en vigueur, prescrites dans le cadre de l'exécution de ses activités.

Au-delà du respect des règlements qui lui sont applicables, Hyproc SC demeure consciente de sa propre implication en matière de prévention des risques d'accident, d'atteinte à la santé ou de dommage à l'environnement. Dans cet ordre, elle a mis au point des programmes de formation et de maintenance qui prennent en compte la gestion des risques par l'anticipation de situations d'urgence, notamment par l'établissement de plans d'urgence.

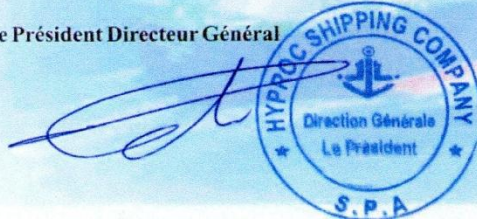
L'intégrité dans l'exercice de ses fonctions, le respect des préceptes et des normes internationales, ainsi que sa responsabilité vis-à-vis des générations futures en matière de protection de l'environnement, constituent le socle sur lequel repose la démarche de la Compagnie et qui a pour principaux objectifs :

- La satisfaction de ses clients
- Le « zéro accident »
- Le « zéro rejet à la mer »

Hyproc Shipping Company reste persuadée que pour la concrétisation de ces principes, l'adhésion de l'ensemble de son personnel est impérative.

Oran, le 26 février 2013

Le Président Directeur Général





POLITIQUE DE MANAGEMENT QUALITÉ

La Direction est consciente de l'engagement social que représente la gestion des ressources naturelles et, pour cette raison, elle considère que la participation à cette gestion doit contribuer à la qualité de vie des personnes et permettre de générer de la valeur ajoutée pour les groupes d'intérêt.

SEOR aspire à être considérée comme une Organisation de référence dans les sphères d'activité auxquelles elle participe, en appliquant pour cela une méthodologie orientée vers l'amélioration continue, l'innovation, le dialogue et le développement durable au niveau de l'entreprise, cet ensemble de qualités constituant ses valeurs corporatives de référence.

Pour atteindre ces buts, on a développé un modèle de gestion qui injecte de la valeur ajoutée dans l'Organisation et intègre les systèmes suivants :

- Gestion de la qualité, selon ISO 9001
- Prévention des risques professionnels, selon OHSAS 18001
- Gestion environnementale, selon ISO 14001
- Gestion qualité technique des laboratoires selon 17025

Egalement il a été prévu de mettre en avant les lignes d'action suivantes:

- Faire en sorte qu'en matière de qualité les produits et les services soient conformes aux engagements contractés envers la clientèle et qu'ils soient en phase avec la diversité des besoins locaux.
- S'impliquer profondément dans la détermination des besoins et des attentes de la clientèle et les prendre en considération lors de la mise au point des stratégies, des plans et des objectifs à atteindre.
- S'assurer du respect des engagements souscrits et de ceux qui sont légalement applicables.
- Optimiser le fonctionnement des processus à travers la qualité et l'efficacité, en mettant l'accent sur le potentiel d'homogénéisation, la recherche des synergies et l'innovation.
- Inculquer la familiarisation du personnel impliqué dans la documentation de qualité et mettre en œuvre sa politique et ses procédures dans son travail toujours à la recherche d'amélioration continue.
- Favoriser un environnement de travail respectueux de tous et implication dans la formation et l'évolution professionnelle des employés.
- Collaboration avec les administrations, les organisations et les organismes publics et privés dans le but de promouvoir des actions orientées vers l'amélioration commune et celle du cadre environnemental.
- Le respect de la biodiversité et l'amélioration de la performance environnementale de l'organisation en examinant les aspects environnementaux, les programmes d'amélioration et de sensibilisation des employés.
- Promouvoir l'utilisation efficace et durable des ressources naturelles et d'énergie pour contribuer à la réduction des impacts environnementaux.
- Incorporer progressivement l'exigence aux fournisseurs l'utilisation des normes environnementales afin de faciliter l'atteinte de nos buts et objectifs.
- Encourager, lorsque cela soit économiquement faisable, l'utilisation des meilleures techniques disponibles.
- Assurer la bonne diffusion de cette politique, faire en sorte qu'elle soit comprise et acceptée dans l'Organisation afin qu'elle contribue à la concrétisation effective des engagements qu'elle comporte.

Abelardo Barranco Escobar
Directeur Général



Septembre 2012

ملحق رقم (07) يبين استبيان إدارة الجودة الشاملة باللغة الإنجليزية

Total quality management (TQM) Practices						
The following is a set of phrases and in front of each phrase five degrees to answer, please tick (×) in the right place:		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1- Soft TQM Practices						
1- Top management commitment						
1	Top management views quality as being more important than cost.					
2	Top management allocates adequate resources toward efforts to improve quality.					
3	Top management is visibly and explicitly committed to quality.					
2- Leadership						
4	All major department heads within our organization accept their responsibility for quality.					
5	Managers and supervisors allow employees to make their own decisions.					
6	All major department heads within our organization work towards encouraging quality production.					
7	Our top management strongly encourages employee involvement in the production process.					
8	Organization management creates and communicates a vision focused on quality improvements.					
9	Managers and supervisors motivate their employees and help them perform at a high level in their tasks.					
3- Strategic Quality Planning						
10	We develop and implement our strategies and plans based on data concerning customers' requirements and the firm's capabilities.					
11	The management communicates its strategy and objectives to the staff.					
12	Customers' needs are taken into account when establishing objectives.					
13	Our quality strategies affect all organizational areas and managerial activities.					
4- Human resource management						
14	The organization has personnel plans and practices that support the quality improvement efforts.					
15	The organization has specific mechanisms to reward individual employee contributions to quality and performance objectives.					
16	The organization has specific mechanisms to reward group contributions to quality and performance objectives.					
17	The organization gives employees training in how to identify and solve quality problems.					

18	The organization rewards employees for improving services.					
19	The organization emphasizes employee health, safety and satisfaction during the quality improvement efforts.					
20	There is bottom-up, top-down and horizontal communication among all the staff.					
5- Small Group Problem Solving						
21	During problem solving sessions, we make an effort to get all team member's opinions and ideas before making a decision.					
22	Our organization forms teams to solve problems.					
23	In the past three years, many problems have been solved through small group sessions.					
24	Problem solving teams have helped improve manufacturing process at this organization.					
25	Employee teams are encouraged to try to solve their problems as much as possible.					
6- Supplier quality management						
26	Our suppliers have an effective system to ensure quality of their products and/or services.					
27	We emphasize quality and delivery performance rather than price in selecting suppliers.					
28	Considering commitment to quality in supplier selection.					
29	Our suppliers are actively involved in our new product development process.					
30	Considering commitment to continuous improvement in supplier selection.					
7- Customer focus						
31	Customer requirements are disseminated and understood.					
32	Know our customer's current and future needs.					
33	We frequently are in close contact with our customers.					
34	Our customers frequently visit our organization.					
35	Managers and supervisors encourage activities that improve customer satisfaction.					
36	Satisfying our customers, and meeting their expectations, is the most important thing we do.					
8- Employee empowerment						
37	I am provided with substantial autonomy and responsibility.					
38	I am encouraged to develop new ways to provide better products and services.					
39	I am not punished for quality improvement ideas that are unsuccessful.					
40	I am provided with sufficient information to arrive at good quality suggestions.					
9- Employee training						
41	Specific work-skills training (technical and vocational) given to hourly employees throughout the organization.					
42	Quality-related training given to hourly employees throughout the organisation.					
43	Quality-related training given to managers and supervisors					

	throughout the organisation.					
44	Training in the “total quality concept” (i.e. philosophy of company-wide responsibility for quality) throughout the organization.					
45	Training in the basic statistical techniques (such as histogram and control charts) in the organization as a whole.					
46	Commitment of the organizational top management to employee training.					
47	Availability of resources for employee training in the organization.					
48	I have received sufficient training at this firm to do my job effectively.					
49	I am trained in quality improvement skills.					
50	Much of the training at our facility emphasizes product and service quality.					
51	I am trained in group-discussion and communication techniques.					
10- Teamwork						
52	Teams are used extensively at this firm.					
53	Product and service quality teams are formed for the long run.					
54	I think that my teams are effective in producing quality goods and services					
11- Performance appraisal systems						
55	The quality of my work is an important factor in evaluating my job performance.					
56	I am regularly given feedback on my job performance.					
57	Part of my job performance evaluation is based on how well I work with teams.					
58	Part of my job performance evaluation is based on customer feedback on product and service quality.					
12- Employee compensation						
59	I am satisfied with the pay that I receive.					
60	I earn more than others who do similar work at other firms.					
61	My pay encourages me to improve the quality of my work.					
62	I will receive a reward if I do something to improve product and service quality.					
63	The benefits, such as vacation time and medical insurance that I receive here are better than those I could get at similar firms.					
2- Hard TQM Practices						
1- Information and analysis						
64	Quality data (cost of quality, defects, errors, scrap) are used as tools to manage quality.					
65	Quality data are used to evaluate supervisor and managerial performance.					
66	Thoroughness of new product/ service design reviews before the product/ service is produced and marketed.					

67	Clarity of product and service specifications and procedures.					
68	Implementation and producibility is considered in the product and service design process.					
2- Process management						
69	A large percent of the processes on the shop floor are currently under statistical quality control.					
70	We make extensive use of statistical techniques to reduce variance in processes.					
71	We use charts to determine whether our manufacturing processes are in control.					
72	We monitor our processes using statistical process control.					
3- Product/service design						
73	Our organization conducts a thorough review of new product/service design before the product/service is produced and marketed.					
74	Multiple departments (such as marketing, manufacturing, and purchasing) coordinate in the product/service development process.					
75	Clarity of product/service specifications and procedures.					
76	Quality emphasis by sales, customer service, marketing, and public relations personnel.					
4- Technology utilisation						
77	Our core manufacturing technology is appropriate for our needs and allows us to be competitive in the market place.					
78	We utilise our manufacturing technology to its maximum potential.					
5- Continuous improvement						
79	This organization encourages continual study and improvement of all its products, services and processes.					
80	Employees get an opportunity to suggest changes or modifications to existing processes.					
81	Many of our products/services have been improved in the recent past.					
82	This organization has received recent compliment and recognition for improving its products/services/ processes.					
83	Use of specific organizational structures (quality committee, work teams) to support quality improvement.					

ملحق رقم (08) يبين استبيان جودة حياة العمل باللغة الإنجليزية

Quality of Work Life (QWL) Factors						
The following is a set of phrases and in front of each phrase five degrees to answer, please tick (×) in the right place:		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Disagree Strongly
1- Health & safety needs						
1- Protection from ill health and injury at work						
1	I feel physically safe at work.					
2	My place of work is safe and sanitary.					
3	The physical demands of my job are not hazardous for my health and safety.					
4	My supervisor does his or her best to protect me and others from job injuries and related health hazards at the work place.					
5	The janitors and maintenance people we have at work do a good job keeping the place clean and sanitary.					
2- Protection from ill health and injury outside of work						
6	My job provides good health benefits.					
7	Many of my co-workers talk a lot about how to reduce the risks to live long and healthy lives					
8	My job is not too stressful.					
9	I don't hesitate approaching my supervisor to ask for time off to take care of a health problem.					
10	The organization offers a good health benefits package.					
3- Enhancement of good health						
11	I do my best to stay healthy and fit.					
12	Everyone at work seems to talk about fitness, health, and eating right.					
13	My job helps me stay both physically and mentally fit.					
14	The organization offers its employees health benefits that include the use of fitness facilities and programs.					
2- Economic & family needs						
1- Pay						
15	I am satisfied with what I'm getting paid for my work.					
16	I feel that my supervisor cares about my economic well being.					
17	The organization offers a program to help employees invest and manage their finances effectively.					
2- Job security						
18	I feel that my job at organization is secure for life.					
19	The skill requirements of my job are such that the organization cannot easily replace me.					
20	I can't imagine that my supervisor would lay me off.					
3- Other family needs						
21	My job does well for my family.					

22	The organization cares for its employees and their families.					
23	I can easily manage my job and also attend to the needs of my family.					
24	I don't hesitate approaching my supervisor to ask for time off to deal with family problems.					
25	We have a child care center at work.					
3- Social needs						
1- Collegiality at work						
26	I have good friends at work.					
27	My place of work is collegial.					
28	My job requires me to be part of one or more teams or committees that meet regularly during work hours to discuss job-related matters.					
29	I feel that management cares about making the work place collegial, warm, and friendly.					
30	We have a lounge where employees come together, rest, and socialize for coffee breaks and lunches.					
2- Leisure time off work						
31	I have enough time away from work to enjoy other things in life.					
32	People at work seem to enjoy life outside of work.					
33	My job does not interfere with my leisure life					
34	My supervisor cares that I have a life outside of work.					
35	We have flextime at work.					
4- Self-esteem needs						
1- Recognition./appreciation of work within the organization						
36	I feel appreciated at work at the organization.					
37	Almost everyone at organization is rewarded based on performance.					
38	My job calls for certain kinds of skills that I surely have.					
39	I feel that my supervisors appreciate the work I do.					
40	At The organization every employee stands a good chance of being publicly recognized by the organization for outstanding performance.					
2- Recognition/appreciation of work outside of the organization						
41	People at the organization and/or within my profession respect me as a professional and an expert in my field of work.					
42	Almost everyone at the organization is a recognized expert in his or her field.					
43	I feel like I have mastered (or making good progress toward mastering) the skills of my profession.					
44	My supervisor will do anything he can so that my work will be recognized and acknowledged outside the organization.					
45	The organization distributes information about professional conference/seminars leading to professional certifications, recognition, and awards.					
5- Self-actualization needs						

1- Realization of one's potential within the organization						
46	I feel that my job allows me to realize my full potential.					
47	The organization helps its employees realize their potential.					
48	My job requires me to make challenging decisions affecting my department.					
49	I feel that my supervisor cares about helping me realize my potential to help the organization.					
50	The organization has a program that ensures that employees are routinely and periodically evaluated for possible promotions.					
2- Realization of one's potential as a professional						
51	I feel that I am realizing my potential as an expert in my line of work.					
52	The organization tries hard to help its employees be the best they can be professionally.					
53	My job allows me to exercise many of my talents and/or special skills.					
54	My supervisor cares about who I am and what I want to become professionally.					
55	The organization has a program that allows employees to take on increasingly challenging tasks and greater responsibility.					
6- Knowledge needs						
1- Learning to enhance job skills						
56	I feel that I'm always learning new things that help do my job better.					
57	The organization helps its employees learn the need job skills.					
58	My job requires me to learn new things.					
59	My supervisor provides me with opportunities to learn new things that can help me do a better job.					
60	The organization has an educational program that continuously exposes employees to new standards/technologies to improve job performance.					
2- Learning to enhance professional skills						
61	This job allows me to sharpen my professional skills.					
62	The organization tries hard to educate its employees to become better professionals.					
63	My job requires me to think about things that can help me grow as a person and as a professional.					
64	I feel that my boss cares about helping me enhance my professional skills.					
65	The organization has a program that subsidizes an employee's educational program of professional development.					
7- Creativity and aesthetics needs						
1- Creativity at work						
66	There is a lot of creativity involved in my job.					

67	At the organization everyone is encouraged to express his or her creativity.					
68	My job requires me to express a certain degree of creativity.					
69	My supervisor encourages me to express creative thinking on the job.					
70	The design of my work facilities is beautiful.					
2- Personal creativity and general aesthetics						
71	My job helps me develop my creativity outside of work.					
72	The culture of the organization encourages employees to express creativity on the job and outside of their job.					
73	My job helps me develop a better appreciation of creativity, art, and aesthetics.					
74	My supervisor thinks highly of creative people.					
75	Administration instituted a program that trains and encourages employees to be creative at work and in their personal lives.					



ملحق رقم (09) يبين طلب تحكيم استبيان إدارة الجودة الشاملة واستبيان جودة حياة العمل

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

دكتوراه الطور الثالث ل.م.د علم النفس العمل والأرغونوميا

تحكيم الصدق الظاهري للاستبيان

الموضوع:

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل

السنة الجامعية: 2014 - 2015

1. تعليمات هامة:

الأستاذ(ة) الدكتور(ة) /.....

يشرفني أن يكون فضيلتكم ضمن المحكمين للصدق الظاهري لأداة هذه الدراسة، وذلك لجمع المادة العلمية اللازمة لرسالة الدكتوراه التي أقوم بإعدادها وعنوانها "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية جزائرية بوهران".

كما أود أن أحيط فضيلتكم بأن هذا الاستبيان يتضمن ثلاثة أقسام هي: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وإدارة الجودة الشاملة، وجودة حياة العمل.

ولا يفوتني أن أشكركم مسبقاً على جهودكم في تحكيم هذا الاستبيان، كما أتمنى لكم دوام التوفيق.

الطالب/ أحمد فواتيح محمد الأمين

11. معلومات حول موضوع البحث:

1. إشكالية البحث:

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسة؟

ويتفرع منها السؤالان التاليان:

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وجودة حياة العمل في المؤسسة؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وجودة حياة العمل في المؤسسة؟

2. فرضيات البحث:

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

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسة.

ويتفرع منها الفرضيتين التاليتين:

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وجودة حياة العمل في المؤسسة.

2- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وجودة حياة العمل في المؤسسة.

3 . التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

1- إدارة الجودة الشاملة: تتمثل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)، وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices).

وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات الإستبيان (أداة الدراسة) الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة وفقا للبدائل الموضوعية.

1.1- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices): تتمثل في الأبعاد التالية: إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

2.1- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices): تتمثل في الأبعاد التالية: المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

2- جودة حياة العمل: تتمثل في الأبعاد التالية: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، وحاجات الجمالية والإبداع.

وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات الإستبيان (أداة الدراسة) الخاصة بجودة حياة العمل وفقا للبدائل الموضوعية.

1.2- حاجات الصحة والأمان: تتمثل في الأبعاد التالية: الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة.

2.2- الحاجات الاقتصادية والعائلية: تتمثل في الأبعاد التالية: الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى.

3.2- الحاجات الاجتماعية: تتمثل في الأبعاد التالية: الجماعية في العمل، ووقت الفراغ من العمل.

4.2- حاجات تقدير الذات: تتمثل في الأبعاد التالية: الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة.

5.2- حاجات تحقيق الذات: تتمثل في الأبعاد التالية: تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة.

6.2- الحاجات المعرفية: تتمثل في الأبعاد التالية: التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية.

7.2- الحاجات الجمالية والإبداع: تتمثل في الأبعاد التالية: الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

4. عينة البحث:

عينة الدراسة المستهدفة تتمثل في إطارات عليا وإطارات ومتحكمين لمؤسسة اقتصادية جزائرية بوهران.

وإنطلاقاً من إشكالية البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث أرجو من فضيلتكم التكرم بإبداء رأيكم حول عبارات هذا الاستبيان، أي تحكيمها من حيث القياس والوضوح: هل هي تقيس أو تقيس نوعاً ما أو لا تقيس، وكذلك هل هي واضحة أو واضحة نوعاً ما أو ليست واضحة؟

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الاستبيان

تحية طيبة،

في إطار تحضير رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا حول موضوع "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل" أرجو منكم ملء هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة من عباراته قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه. لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فإجاباتكم سوف يتم دراستها بأساليب احصائية لا تكشف عن هوية المجيب.

شكراً مسبقاً.

الطالب أحمد فواتيح محمد الأمين

1- المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس: [] ذكر [] أنثى

2. السن: [] 20 سنة أو أقل [] من 21 إلى 30 [] من 31 إلى 40

[] من 41 إلى 50 [] 51 سنة أو أكثر

3. المستوى التعليمي: [] ابتدائي [] متوسط [] ثانوي [] جامعي

4. الحالة العائلية: [] أعزب [] متزوج(ة) [] مطلق(ة) [] أرمل(ة)

5. سنوات خبرة العمل: [] أقل من 10 سنوات [] من 10 إلى 19 [] من 20 إلى 29

[] من 30 إلى 39 [] 40 سنة أو أكثر

6. سنوات خبرة العمل في هذه المؤسسة: [] أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى 9 [] 10 سنوات أو أكثر

7. الفئة الاجتماعية المهنية: [] إطار عالي [] إطار [] متحكم [] منفذ

8. إسم دائرة/ مصلحة العمل:

مدى الوضوح			مدى القياس			بدائل التحكيم
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
2- إدارة الجودة الشاملة						
1.2- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)						
1- التزام الإدارة العليا						
						1 ترى الإدارة العليا أن الجودة أكثر أهمية من التكلفة.
						2 تخصص الإدارة العليا الموارد الكافية لتعزيزاً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة.
						3 الإدارة العليا ملتزمة بشكل واضح وصریح بالجودة.
2- القيادة						
						4 يتحمّل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة.
						5 يسمح المدبرون والمشرفون للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
						6 يعمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية للمؤسسة على تشجيع جودة الإنتاج.
						7 تشجع إدارتنا العليا بشدة إشراك العاملين في عملية الإنتاج.
						8 تخلق إدارة المؤسسة الرؤية التي تركز على تحسين الجودة وتقوم بإيصالها إلى العاملين.
						9 يقوم المدبرون والمشرفون بتحفيز ومساعدة العاملين على أداء مهامهم بمستوى عال.
3- التخطيط الإستراتيجي للجودة						
						10 نحن نُطوّر ونُنفذ الاستراتيجيات والخطط استناداً إلى بيانات تتعلق بمتطلبات العملاء/ الزبائن وقدرات المؤسسة.
						11 تُبلّغ الإدارة استراتيجيتها وأهدافها إلى العاملين.
						12 يتم أخذ احتياجات العملاء/ الزبائن في الاعتبار عند وضع الأهداف.
						13 تؤثر استراتيجيات الجودة لدينا في جميع المجالات التنظيمية والأنشطة الإدارية.
4- إدارة الموارد البشرية						
						14 لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة.
						15 للمؤسسة آليات محددة لمكافحة مساهمات العاملين الفردية في أهداف الجودة والأداء.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
						16	للمؤسسة آليات محددة لمكافحة مساهمات فريق العمل في أهداف الجودة والأداء.
						17	توفر المؤسسة تدريب العاملين على كيفية تحديد وحل مشاكل الجودة.
						18	تكافئ المؤسسة العاملين لتحسين الخدمات.
						19	تؤكد المؤسسة على صحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.
						20	هناك اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وأفقياً بين جميع العاملين.
5- المجموعات الصغيرة لحل المشكلات							
						21	خلال جلسات حل المشكلات، يتم بذل الجهد للحصول على جميع آراء وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار.
						22	تشكل مؤسستنا فرقا متخصصة لحل المشكلات.
						23	في السنوات الثلاث الماضية، قد تم حل العديد من المشكلات من خلال جلسات المجموعات الصغيرة.
						24	ساعدت فرق حل المشكلات على تحسين عملية التصنيع في هذه المؤسسة.
						25	يتم تشجيع فرق العاملين لمحاولة حل مشكلاتهم قدر الإمكان.
6- إدارة جودة الموردين							
						26	نتعامل مع موردين لديهم نظام فعال لضمان جودة المنتجات و/أو الخدمات.
						27	نركز في اختيارنا للموردين على الجودة وأجال التسليم بدل السعر.
						28	يؤخذ في الاعتبار الالتزام بالجودة في اختيار المورد.
						29	يشارك موردينا بنشاط في عملية تطوير منتجاتنا الجديدة.
						30	يؤخذ في الاعتبار الالتزام بالتحسين المستمر في اختيار المورد.
7- التركيز على العملاء/ الزبائن							
						31	شروط العملاء/ الزبائن منشورة ومفهومة في جميع المؤسسة.
						32	نعرف الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعملائنا/ زبائننا.
						33	نحن في كثير من الأحيان على اتصال وثيق مع عملائنا/ زبائننا.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
						يقوم عملائنا/ زبائننا في كثير من الأحيان بزيارة مؤسستنا.	34
						يُشجع المديرون والمشرفون الأنشطة التي تعمل على تحسين رضا العملاء/ الزبائن.	35
						أهم شيء نقوم به هو إرضاء عملائنا/ زبائننا وتلبية توقعاتهم.	36
8- تمكين العاملين							
						أنا أتمتع بقدر كبير من الاستقلال والمسؤولية.	37
						إنني أشعر بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات.	38
						أنا لا أعاقب على أفكار تحسين الجودة التي تفشل.	39
						سَبِق وأن قدّمت معلومات كافية للتوصّل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.	40
9- تدريب العاملين							
						يتوفّر التدريب على مهارات عمل محدد (التقنية والوظيفية) للعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة.	41
						يتوفّر التدريب في مجال الجودة للعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة.	42
						يتوفّر التدريب في مجال الجودة للمديرين والمشرفين في جميع مصالح المؤسسة.	43
						يتوفّر التدريب في مجال "مفهوم الجودة الشاملة" (أي فلسفة المسؤولية على مستوى المؤسسة للحصول على جودة) في جميع مصالح المؤسسة.	44
						يتوفر التدريب في الأساليب الإحصائية الأساسية (مثل المدرج التكراري والتحكم في الرسوم البيانية) في المؤسسة ككل.	45
						تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتدريب العاملين.	46
						تتوفر الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة.	47
						لقد تلقيت تدريباً كافياً في هذه المؤسسة لأقوم بعملتي بشكل فعال.	48
						سَبِق وأن تدرّبت على مهارات تحسين الجودة.	49
						يُؤكّد جزء كبير من التدريب في مؤسستنا على جودة المنتجات والخدمات.	50
						سَبِق وأن تدرّبت على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات.	51

مدى الوضوح			مدى القياس			
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
10- فرق العمل						
						52 تُستخدم فرق العمل على نطاق واسع في هذه المؤسسة.
						53 يتم تشكيل فرق العمل لجودة المنتج والخدمة على المدى الطويل.
						54 أعتقد أن فريق عملي فعال في إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة.
11- نظم تقييم الأداء						
						55 تُعتبر جودة عملي عاملاً مهماً في تقييم أدائي الوظيفي.
						56 أتحصل بانتظام على التغذية الراجعة حول أدائي الوظيفي.
						57 يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على مدى استطاعتي العمل ضمن فرق عمل.
						58 يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على ملاحظات العملاء/ الزبائن على جودة المنتج والخدمة.
12- تعويض العاملين						
						59 أنا راض عن التعويض الذي أتلقاه.
						60 أكسب أكثر من الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل في شركات أخرى.
						61 يشجعني راتي لتحسين جودة عملي.
						62 سوف ألقى مكافأة إذا أفعل شيئاً لتحسين جودة المنتج والخدمة.
						63 الفوائد، مثل الإجازات والتأمين الطبي التي أتلقاها هنا أفضل من تلك التي يمكن أن احصل عليها في مؤسسات مماثلة.
2.2- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)						
1- المعلومات والتحليل						
						64 تستخدم بيانات الجودة (تكلفة الجودة، والعيوب، والأخطاء، والمخلفات) كأدوات لإدارة الجودة.
						65 تستخدم بيانات الجودة لتقييم المشرف والأداء الإداري.
						66 يتم مراجعة دقة تصميم المنتجات/ الخدمات الجديدة قبل إنتاجها وتسويقها.
						67 وضوح إجراءات ومواصفات المنتج/ الخدمة.
						68 يُؤخذ في الاعتبار التنفيذ/ الطاقة الإنتاجية في عملية تصميم المنتج/ الخدمة.

مدى الوضوح		مدى القياس				
واضحة نوعاً ما	واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
2- إدارة العمليات						
						69 هناك نسبة كبيرة من العمليات في مكان العمل هي حالياً تحت ضبط الجودة الإحصائي.
						70 إننا نقوم باستخدام مكثف لتقنيات إحصائية للحد من الاختلاف في العمليات.
						71 نحن نستخدم الرسوم البيانية في مراقبة العمليات التصنيعية.
						72 نقوم بمراقبة العمليات باستخدام تقنيات ضبط العمليات الإحصائي.
3- تصميم المنتج/ الخدمة						
						73 نُجري مؤسستنا فحصاً شاملاً لتصميم المنتج/الخدمة الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق.
						74 تُنسّق إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتج/الخدمة.
						75 يوجد وضوح في مواصفات وإجراءات المنتج/الخدمة.
						76 هناك تأكيداً للجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة.
4- استخدام التكنولوجيا						
						77 تكنولوجيا التصنيع الأساسية التي لدينا مناسبة لتلبية احتياجاتنا وتتيح لنا القدرة على المنافسة في السوق.
						78 نستخدم لتكنولوجيا التصنيع التي بحوزتنا إلى أقصى حد ممكن.
5- التحسين المستمر						
						79 تُشجع هذه المؤسسة الدراسات والتحسين المستمر لجميع منتجاتها وخدماتها وعملياتها.
						80 يحصل الموظفون على فرصة اقتراح تغييرات أو تعديلات للعمليات القائمة.
						81 قد تحسنت في الآونة الأخيرة العديد من المنتجات/الخدمات التي نقدمها.
						82 قد تلقت هذه المؤسسة اعترافاً وتقديراً مؤخراً على تحسين المنتجات/الخدمات/العمليات.
						83 يتم استخدام هيكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة وفرق العمل) لدعم تحسين الجودة.

مدى الوضوح			مدى القياس			
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
3- جودة حياة العمل						
1.3- حاجات الصحة والأمان						
1- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل						
						1 أشعر بالأمان فعلياً في العمل.
						2 مكان عملي آمن وصحي.
						3 المتطلبات البدنية لوظيفتي ليست خطيرة على صحتي وسلامتي.
						4 يبذل مشرفي قصارى جهده لحماية وحماية الآخرين من إصابات العمل والمخاطر الصحية في موقع العمل.
						5 يقوم عمال النظافة والصيانة في المؤسسة بعمل جيد لحفظ المكان نظيف وصحي.
2- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل						
						6 يوفر عملي فوائد صحية جيدة.
						7 أتحدث كثيراً مع العديد من زملاء العمل عن كيفية الحد من المخاطر للعيش حياة طويلة وصحية.
						8 وظيفتي ليست مرهقة للغاية.
						9 لا أتردد في الاقتراب من المشرف لطلب إجازة لحل مشكلة صحية.
						10 تقدم المؤسسة مجموعة فوائد صحية جيدة.
3- تعزيز الصحة الجيدة						
						11 أنا أبذل قصارى جهدي للبقاء في صحة جيدة.
						12 يتحدث الجميع في العمل عن اللياقة البدنية، والصحة، والتغذية الصحيحة.
						13 تساعدني وظيفتي على البقاء سالماً جسدياً وعقلياً على حد سواء.
						14 تقدم المؤسسة الفوائد الصحية للعاملين فيها والتي تشمل استخدام مرافق وبرامج اللياقة البدنية.
2.3- الحاجات الاقتصادية والعائلية						
1- الأجور						
						15 أنا راض عن الراتب الذي أتحصل عليه في عملي.
						16 أشعر أن مشرفي يهتم برفاهيتي الاقتصادية.
						17 توفر المؤسسة برنامجاً لمساعدة العاملين على استثمار وإدارة مواردهم المالية بشكل فعال.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
2- الأمن الوظيفي							
						18	أشعر أن عملي في المؤسسة هو تأمين لمتطلبات الحياة.
						19	المهارة التي تتطلبها وظيفتي لا تسمح للمؤسسة باستبدالها بسهولة.
						20	لا أستطيع أن أتخيل أن مشرفي سوف يفصلني من العمل.
3- حاجات عائلية أخرى							
						21	إن عملي جيد بالنسبة لعائلتي.
						22	تهتم المؤسسة بعمالها وبعائلاتهم.
						23	يمكنني بسهولة القيام بعملتي وتلبية احتياجات عائلتي في آن واحد.
						24	لا أتردد في الاقتراب من مشرفي لطلب فترة راحة للتعامل مع المشاكل العائلية.
						25	لدينا مركز لرعاية الأطفال في العمل.
3.3- الحاجات الاجتماعية							
1- الجماعية في العمل							
						26	لدي أصدقاء جيدين في العمل.
						27	مكان عملي جماعي.
						28	تتطلب مني وظيفتي أن أكون جزءاً من فريق عمل أو أكثر أو عضو اللجان التي تجتمع بانتظام خلال ساعات العمل لمناقشة المسائل المتعلقة بالوظيفة.
						29	أشعر أن الإدارة تهتم بجعل أماكن العمل جماعية، ودافئة، وودّية.
						30	لدينا قاعة حيث يحضر العاملون معا للراحة، وللإستجماع، ولتناول القهوة والغداء.
2- وقت الفراغ من العمل							
						31	لدي ما يكفي من الوقت خارج العمل للاستمتاع بأشياء أخرى في الحياة.
						32	يبدو أن الأشخاص في العمل يستمتعون بالحياة خارج العمل.
						33	لا تتداخل وظيفتي مع أوقات الترفيه في حياتي.
						34	يراعي المشرف بأن لدي حياة خارج العمل.
						35	لدينا أوقات عمل مرنة.

مدى الوضوح			مدى القياس			
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
4.3 - حاجات تقدير الذات						
1- الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة						
						36 أشعر بالتقدير في العمل بالمؤسسة.
						37 يكافأ الجميع تقريباً في المؤسسة على أساس الأداء.
						38 تستدعي وظيفتي أنواعاً معينة من المهارات التي لدي بكل تأكيد.
						39 أشعر أن المشرفين يقدرون العمل الذي أقوم به.
						40 كل موظف لديه فرصة جيدة للحصول على اعتراف علي من قبل المؤسسة على أدائه المتميز.
2- الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة						
						41 الأشخاص في المؤسسة و/ أو في مهنتي يحترموني كمحترف وخبير في مجال عملي.
						42 كل شخص تقريباً في المؤسسة خبير معترف به في مجال عمله.
						43 أشعر وكأنني قد أتقنت (أو أحرز تقدماً جيداً نحو إتقان) مهارات مهنتي.
						44 سيفعل المشرف كل ما في وسعه لضمان أن عملي سيتم الاعتراف والإقرار به خارج المؤسسة.
						45 توزع المؤسسة المعلومات حول المؤتمرات/ الندوات المهنية المؤدية إلى الشهادات المهنية، والاعتراف، والجوائز.
5.3 - حاجات تحقيق الذات						
1- تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة						
						46 أشعر أن عملي يسمح لي أن أحقق كامل إمكاناتي.
						47 تساعد المؤسسة موظفيها على تحقيق إمكاناتهم.
						48 تقتضي مني وظيفتي اتخاذ قرارات صعبة تؤثر على سلوكي بشكل إيجابي.
						49 أشعر أن مشرفي يهتم بمساعدتي على تحقيق إمكاناتي لمساعدة المؤسسة.
						50 لدى المؤسسة برنامج يضمن أن العاملين بشكل روتيني ودوري يتم تقييمهم للتزيات الممكنة.
2- تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة						
						51 أشعر أنني أحقق إمكاناتي كخبير في مجال عملي.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
						52	تحاول المؤسسة جاهدة لمساعدة العاملين فيها على أن يكونوا أفضل ما يمكن أن يكون مهنياً.
						53	تسمح لي وظيفتي بممارسة العديد من مواهي و/ أو مهارات خاصة.
						54	يهتم مشرفي بما أنا عليه وماذا أريد أن أصبح مهنياً.
						55	للمؤسسة برنامج يسمح للعاملين لتولي على نحو متزايد مهام صعبة ومسؤولية أكبر.
6.3- الحاجات المعرفية							
1- التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية							
						56	أشعر أنني دائماً أتعلم أشياء جديدة تساعدني على أداء وظيفتي بشكل أفضل.
						57	تساعد المؤسسة العاملين فيها على تعلم المهارات الوظيفية التي يحتاجون إليها.
						58	تتطلب مني وظيفتي تعلم أشياء جديدة.
						59	يوفر لي المشرف فرص لتعلم أشياء جديدة يمكن أن تساعدني للقيام بعمل أفضل.
						60	لدى المؤسسة برنامج تعليمي يعرض باستمرار على العاملين المعايير والتقنيات الجديدة لتحسين الأداء الوظيفي.
2- التعلم لتعزيز المهارات المهنية							
						61	تسمح لي هذه الوظيفة لزيادة مهاراتي المهنية.
						62	تحاول المؤسسة إلى حد أقصى توعية العاملين فيها ليصبحوا أفضل المهنيين.
						63	تتطلب مني وظيفتي أن أفكر في الأمور التي يمكن أن تساعدني على النمو كشخص ومحترف.
						64	أشعر بأن رئيسي في العمل يهتم بمساعدتي على تعزيز مهاراتي المهنية.
						65	لدى المؤسسة برنامج لتدعيم البرنامج التعليمي للتنمية المهنية للعامل.
7.3- الحاجات الجمالية والإبداع							
1- الإبداع في العمل							
						66	هناك الكثير من الإبداع في وظيفتي.
						67	يُشجّع كل شخص في المؤسسة على التعبير عن إبداعه.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
						68	تقتضي مني وظيفتي التعبير عن درجة معينة من الإبداع.
						69	يشجعني مشرفي على التعبير عن التفكير الإبداعي في العمل.
						70	تصميم مكان عملي جميل.
2- الإبداع الشخصي والجماليات العامة							
						71	تساعدني وظيفتي على تطوير إبداعي خارج العمل.
						72	تُشجّع ثقافة المنظمة العاملين على التعبير عن الإبداع في العمل وخارج وظائفهم.
						73	تساعدني وظيفتي على وضع تقدير أفضل للإبداع والفن والجماليات.
						74	يُفكّر مشرفي إلى حد كبير في الأشخاص المبدعين.
						75	قامت الإدارة بوضع البرنامج الذي يدرّب ويُشجّع العاملين على الإبداع في العمل وفي حياتهم الشخصية.

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

.....

.....

توقيع الأستاذ المحكم

ملحق رقم (10) يبين أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيانين

الرقم	الاسم واللقب	مؤسسة الانتماء
1	أ.د. تيغزة أحمد	جامعة وهران 2
2	أ.د. ماحي إبراهيم	جامعة وهران 2
3	د. يوب مختار	جامعة وهران 2
4	د. فراحي فيصل	جامعة وهران 2
5	د. منصورى مصطفى	جامعة وهران 2
6	د. رريب الله محمد	جامعة وهران 2
7	د. آسيا عبد الله	جامعة وهران 2
8	د. قادري حليلة	جامعة وهران 2
9	د. ياسين آمنة	جامعة وهران 2
10	د. زروالي لطيفة	جامعة وهران 2

ملحق رقم (11) يبين نتائج تحكيم الصدق الظاهري لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

مدى الوضوح			مدى القياس			بدائل التحكيم
ليست واضحة	واضحة نوعاً ما	واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
إدارة الجودة الشاملة						
1- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)						
1- التزام الإدارة العليا						
/	/	%100	/	%10	%90	1 ترى الإدارة العليا أن الجودة أكثر أهمية من التكلفة.
/	%10	%90	/	/	%100	2 تخصص الإدارة العليا الموارد الكافية لتعزيزاً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة.
/	%10	%90	/	/	100	3 الإدارة العليا ملتزمة بشكل واضح وصريح بالجودة.
2- القيادة						
/	%10	%90	%10	%10	%80	4 يتحمّل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة.
/	/	%100	%10	/	%90	5 يسمح المديرين والمشرفون للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
/	%10	%90	/	%10	%90	6 يعمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية للمؤسسة على تشجيع جودة الإنتاج.
/	/	%100	/	%20	%80	7 تشجع إدارتنا العليا بشدة إشراك العاملين في عملية الإنتاج.
%10	%20	%70	/	%10	%90	8 تخلق إدارة المؤسسة الرؤية التي تركز على تحسين الجودة وتقوم بإيصالها إلى العاملين.
/	/	%100	/	/	%100	9 يقوم المديرين والمشرفون بتحفيز ومساعدة العاملين على أداء مهامهم بمستوى عال.
3- التخطيط الإستراتيجي للجودة						
/	%10	%90	/	%10	%90	10 نحن نطوّر وننفذ الاستراتيجيات والخطط استناداً إلى بيانات تتعلق بمتطلبات العملاء/ الزبائن وقدرات المؤسسة.
/	/	%100	%10	/	%90	11 تُبلّغ الإدارة استراتيجيتها وأهدافها إلى العاملين.
/	/	%100	/	%10	%90	12 يتم أخذ احتياجات العملاء/ الزبائن في الاعتبار عند وضع الأهداف.
%10	%10	%80	/	%10	%90	13 تؤثر استراتيجيات الجودة لدينا في جميع المجالات التنظيمية والأنشطة الإدارية.
4- إدارة الموارد البشرية						
/	/	%100	/	%10	%90	14 لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة.
/	%10	%90	/	%20	%80	15 للمؤسسة آليات محددة لمكافأة مساهمات العاملين الفردية في أهداف الجودة والأداء.

مدى الوضوح			مدى القياس			
واضحة	واضحة نوعاً ما	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
/	/	%100	/	%10	%90	16 للمؤسسة آليات محددة لمكافحة مساهمات فريق العمل في أهداف الجودة والأداء.
/	/	%100	/	%10	%90	17 توفر المؤسسة تدريب العاملين على كيفية تحديد وحل مشاكل الجودة.
/	/	%100	/	%10	%90	18 تكافئ المؤسسة العاملين لتحسين الخدمات.
%10	/	%90	/	%20	%80	19 تؤكد المؤسسة على صحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.
%10	/	%90	/	%20	%80	20 هناك اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وأفقياً بين جميع العاملين.
5- المجموعات الصغيرة لحل المشكلات						
/	%10	%90	%10	%10	%80	21 خلال جلسات حل المشكلات، يتم بذل الجهد للحصول على جميع آراء وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار.
/	%10	%90	%20	/	%80	22 تُشكل مؤسستنا فرقاً متخصصة لحل المشكلات.
/	/	%100	%10	%10	%80	23 في السنوات الثلاث الماضية، قد تم حل العديد من المشكلات من خلال جلسات المجموعات الصغيرة.
/	/	%100	%10	%10	%80	24 ساعدت فرق حل المشكلات على تحسين عملية التصنيع في هذه المؤسسة.
%10	/	%90	%10	%10	%80	25 يتم تشجيع فرق العاملين لمحاولة حل مشكلاتهم قدر الإمكان.
6- إدارة جودة الموردين						
/	/	%100	/	%10	%90	26 تتعامل مع موردين لديهم نظام فعال لضمان جودة المنتجات و/أو الخدمات.
/	%10	%90	%10	/	%90	27 نركز في اختيارنا للموردين على الجودة وآجال التسليم بدل السعر.
/	/	%100	/	%10	%90	28 يُؤخذ في الاعتبار الالتزام بالجودة في اختيار المورد.
%10	/	%90	%10	/	%90	29 يشارك موردونا بنشاط في عملية تطوير منتجاتنا الجديدة.
/	/	%100	/	%10	%90	30 يُؤخذ في الاعتبار الالتزام بالتحسين المستمر في اختيار المورد.
7- التركيز على العملاء/ الزبائن						
/	%10	%90	/	/	%100	31 شروط العملاء/ الزبائن منشورة ومفهومة في جميع المؤسسة.
/	%10	%90	/	/	%100	32 نعرف الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعملائنا/ زبائننا.
/	%10	%90	/	/	%100	33 نحن في كثير من الأحيان على اتصال وثيق مع عملائنا/ زبائننا.
/	%10	%90	/	%10	%90	34 يقوم عملائنا/ زبائننا في كثير من الأحيان بزيارة مؤسستنا.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة نوعاً ما	واضحة	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
/	/	%100	/	%10	%90	يُشجع المدبرون والمشرفون الأنشطة التي تعمل على تحسين رضا العملاء/ الزبائن.	35
/	%20	%80	/	%10	%90	أهم شيء نقوم به هو إرضاء عملائنا/ زبائننا وتلبية توقعاتهم.	36
8- تمكين العاملين							
/	%10	%90	/	%10	%90	أنا أتمتع بقدر كبير من الاستقلال والمسؤولية.	37
%10	/	%90	/	%10	%90	إنني أشعر بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات.	38
%10	%10	%80	%10	%10	%80	أنا لا أعاقب على أفكار تحسين الجودة التي تفشل.	39
/	/	%100	/	%10	%90	سبق وأن قدمت معلومات كافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.	40
9- تدريب العاملين							
%10	/	%90	%10	/	%90	يتوفر التدريب على مهارات عمل محدد (التقنية والوظيفية) للعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة.	41
/	/	%100	/	%10	%90	يتوفر التدريب في مجال الجودة للعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة.	42
/	/	%100	/	%10	%90	يتوفر التدريب في مجال الجودة للمدبرين والمشرفين في جميع مصالح المؤسسة.	43
%10	%10	%80	%10	%10	%80	يتوفر التدريب في مجال "مفهوم الجودة الشاملة" (أي فلسفة المسؤولية على مستوى المؤسسة للحصول على جودة) في جميع مصالح المؤسسة.	44
/	%10	%90	%10	%10	%80	يتوفر التدريب في الأساليب الإحصائية الأساسية (مثل المدرج التكراري والتحكم في الرسوم البيانية) في المؤسسة ككل.	45
/	/	%100	/	%10	%90	تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتدريب العاملين.	46
/	/	%100	%10	/	%90	تتوفر الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة.	47
/	/	%100	/	/	%100	لقد تلقيت تدريباً كافياً في هذه المؤسسة لأقوم بعملتي بشكل فعال.	48
/	/	%100	/	/	%100	سبق وأن تدرت على مهارات تحسين الجودة.	49
/	/	%100	%10	/	%90	يؤكد جزء كبير من التدريب في مؤسستنا على جودة المنتجات والخدمات.	50
/	%10	%90	/	/	%100	سبق وأن تدرت على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات.	51
10- فرق العمل							
%10	/	%90	%10	%10	%80	تُستخدم فرق العمل على نطاق واسع في هذه المؤسسة.	52
/	/	%100	%10	%10	%80	يتم تشكيل فرق العمل لجودة المنتج والخدمة على المدى الطويل.	53

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة نوعاً ما	واضحة	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس نوعاً ما		
/	/	%100	%10	/	%90	أعتقد أن فريق عملي فعال في إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة.	54
11- نظم تقييم الأداء							
/	%10	%90	/	%20	%80	تعتبر جودة عملي عاملاً مهماً في تقييم أدائي الوظيفي.	55
%10	/	%90	/	/	%100	أتحصل بانتظام على التغذية الراجعة حول أدائي الوظيفي.	56
/	/	%100	/	/	%100	يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على مدى استطاعتي العمل ضمن فرق عمل.	57
/	/	%100	/	%20	%80	يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على ملاحظات العملاء/ الزبائن على جودة المنتج والخدمة.	58
12- تعويض العاملين							
%10	/	%90	/	/	%100	أنا راض عن التعويض الذي أتلقيه.	59
%10	%10	%80	%20	/	%80	أكسب أكثر من الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل في شركات أخرى.	60
/	/	%100	/	/	%100	يشجعني راتي لتحسين جودة عملي.	61
%10	/	%90	/	%10	%90	سوف أتلقى مكافأة إذا أفعل شيئاً لتحسين جودة المنتج والخدمة.	62
/	%10	%90	%10	%10	%80	الفوائد، مثل الإجازات والتأمين الطبي التي أتلقيها هنا أفضل من تلك التي يمكن أن احصل عليها في مؤسسات مماثلة.	63
2- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)							
1- المعلومات والتحليل							
/	/	%100	/	%10	%90	تستخدم بيانات الجودة (تكلفة الجودة، والعيوب، والأخطاء، والمخلفات) كأدوات لإدارة الجودة.	64
%10	/	%90	/	%10	%90	تستخدم بيانات الجودة لتقييم المشرف والأداء الإداري.	65
/	/	%100	/	/	%100	يتم مراجعة دقة تصميم المنتجات/ الخدمات الجديدة قبل إنتاجها وتسويقها.	66
%10	/	%90	%10	%10	%80	وضوح إجراءات ومواصفات المنتج/ الخدمة.	67
%10	%10	%80	/	%20	%80	يؤخذ في الاعتبار التنفيذ/ الطاقة الانتاجية في عملية تصميم المنتج/ الخدمة.	68
2- إدارة العمليات							
%20	/	%80	/	%20	%80	هناك نسبة كبيرة من العمليات في مكان العمل هي حالياً تحت ضبط الجودة الإحصائي.	69
%10	%10	%80	/	%20	%80	إننا نقوم باستخدام مكثف لتقنيات إحصائية للحد من الاختلاف في العمليات.	70

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة نوعاً ما	واضحة	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس نوعاً ما		
/	/	%100	/	/	%100	71	نحن نستخدم الرسوم البيانية في مراقبة العمليات التصنيعية.
%10	%10	%80	/	%10	%90	72	نقوم بمراقبة العمليات باستخدام تقنيات ضبط العمليات الإحصائي.
3- تصميم المنتج/ الخدمة							
/	/	%100	/	/	%100	73	تُجري مؤسستنا فحصاً شاملاً لتصميم المنتج/الخدمة الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق.
/	/	%100	/	%10	%90	74	تُستق إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتج/الخدمة.
/	/	%100	/	%10	%90	75	يوجد وضوح في مواصفات وإجراءات المنتج/الخدمة.
%10	%10	%80	/	%10	%90	76	هناك تأكيداً للجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة.
4- استخدام التكنولوجيا							
/	%10	%90	/	%10	%90	77	تكنولوجيا التصنيع الأساسية التي لدينا مناسبة لتلبية احتياجاتنا وتتيح لنا القدرة على المنافسة في السوق.
/	/	%100	/	%10	%90	78	نستخدم لتكنولوجيا التصنيع التي مجوزتنا إلى أقصى حد ممكن.
5- التحسين المستمر							
%20	/	%80	/	%20	%80	79	تُشجع هذه المؤسسة الدراسات والتحسين المستمر لجميع منتجاتها وخدماتها وعملياتها.
%20	/	%80	/	%20	%80	80	يحصل الموظفون على فرصة اقتراح تغييرات أو تعديلات للعمليات القائمة.
/	/	%100	/	%10	%90	81	قد تحسنت في الآونة الأخيرة العديد من المنتجات/الخدمات التي نقدمها.
/	%10	%90	/	/	%100	82	قد تلقت هذه المؤسسة اعترافاً وتقديراً مؤخراً على تحسين المنتجات/الخدمات/العمليات.
/	/	%100	/	%10	%90	83	يتم استخدام هيكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة وفرق العمل) لدعم تحسين الجودة.

ملحق رقم (12) يبين استبيان إدارة الجودة الشاملة باللغة العربية في صورته النهائية

تحية طيبة،

في إطار تحضير رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا حول موضوع "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل" أرجو منكم ملء هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة من عباراته قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه. لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فإجاباتكم سوف يتم دراستها بأساليب احصائية لا تكشف عن هوية المجيب.

شكراً مسبقاً.

الطالب أحمد فواتيح محمد الأمين

1- المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس: [] ذكر [] أنثى
2. السن: [] 20 سنة أو أقل [] من 21 إلى 30 [] من 31 إلى 40 [] من 41 إلى 50 [] 51 سنة أو أكثر
3. المستوى التعليمي: [] ابتدائي [] متوسط [] ثانوي [] جامعي
4. الحالة العائلية: [] أعزب [] متزوج(ة) [] مطلق(ة) [] أرمل(ة)
5. سنوات خبرة العمل: [] أقل من 10 سنوات [] من 10 إلى 19 [] من 20 إلى 29 [] من 30 إلى 39 [] 40 سنة أو أكثر
6. سنوات خبرة العمل في هذه المؤسسة: [] أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى 9 [] 10 سنوات أو أكثر
7. الفئة الاجتماعية المهنية: [] إطار عالي [] إطار [] متحكم [] منفذ
8. إسم دائرة/ مصلحة العمل:

2- إدارة الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب:
					1 ترى الإدارة العليا أن الجودة أكثر أهمية من التكلفة.
					2 تخصص الإدارة العليا الموارد الكافية تعزيزاً للجهود التي تهدف إلى تحسين الجودة.
					3 الإدارة العليا ملتزمة بشكل واضح وصريح بالجودة.
					4 يتحمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة مسؤولياتهم اتجاه الجودة.
					5 يسمح المديرون والمشرفون للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
					6 يعمل جميع رؤساء الأقسام الرئيسية للمؤسسة على تشجيع جودة الإنتاج.
					7 تشجع إدارتنا العليا بشدة إشراك العاملين في عملية الإنتاج.
					8 تخلق إدارة المؤسسة الرؤية التي تركز على تحسين الجودة وتقوم بإيصالها إلى العاملين.
					9 يقوم المديرون والمشرفون بتحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم بمستوى عال.
					10 نحن نُطوّر ونُنفذ الاستراتيجيات والخطط استناداً إلى بيانات تتعلق بمتطلبات العملاء/ الزبائن وقدرات المؤسسة.
					11 تُبلّغ الإدارة استراتيجيتها وأهدافها إلى العاملين.
					12 يتم أخذ احتياجات العملاء/ الزبائن في الاعتبار عند وضع الأهداف.
					13 تؤثر استراتيجيات الجودة لدينا في جميع المجالات التنظيمية والأنشطة الإدارية.
					14 لدى المؤسسة خطط وممارسات للعاملين تدعم جهود تحسين الجودة.
					15 للمؤسسة آليات محددة لمكافحة مساهمات العاملين الفردية في تحقيق أهداف الجودة والأداء.
					16 للمؤسسة آليات محددة لمكافحة مساهمات فريق العمل في تحقيق أهداف الجودة والأداء.
					17 توفر المؤسسة تدريب العاملين على كيفية تحديد وحل مشاكل الجودة.
					18 تكافئ المؤسسة العاملين لتحسين الخدمات.
					19 تهتم المؤسسة لصحة وسلامة ورضا العاملين خلال الجهود المبذولة لتحسين الجودة.
					20 هناك اتصال بين جميع العاملين.
					21 خلال جلسات حل المشكلات، يتم بذل الجهد للحصول على جميع آراء وأفكار أعضاء الفريق قبل اتخاذ أي قرار.
					22 تُشكّل مؤسستنا فرقاً متخصصة لحل المشكلات.
					23 في السنوات الثلاث الماضية، قد تم حلّ العديد من المشكلات من خلال جلسات المجموعات الصغيرة.
					24 ساعدت فرق حل المشكلات على تحسين عملية التصنيع في هذه المؤسسة.
					25 يتم تشجيع فرق العاملين على حل مشكلاتهم قدر الإمكان.
					26 نتعامل مع موردين لديهم نظام فعال لضمان جودة المنتجات و/أو الخدمات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					27 تُركّز في اختيارنا للموردين على الجودة وآجال التسليم بدل السعر.
					28 يُؤخذ في الاعتبار الالتزام بالجودة في اختيار المورّد.
					29 يشارك موردونا بنشاط في عملية تطوير منتجاتنا الجديدة.
					30 يُؤخذ في الاعتبار الالتزام بتحسين المستمر في اختيار المورد.
					31 شروط العملاء/ الزبائن منشورة ومفهومة في جميع المؤسسة.
					32 نعرف الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعملائنا/ زبائننا.
					33 نحن في كثير من الأحيان على اتصال مستمر مع عملائنا/ زبائننا.
					34 يقوم عملائنا/ زبائننا في كثير من الأحيان بزيارة مؤسستنا.
					35 يُشجّع المديرون والمشرفون الأنشطة التي تعمل على تحسين رضا العملاء/ الزبائن.
					36 أهم شيء نقوم به هو إرضاء عملائنا/ زبائننا والاستجابة لتوقعاتهم.
					37 أنا أتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب عملي.
					38 إنني أشعر بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات.
					39 أنا لا أعاقب على أفكار تحسين الجودة التي تفشل.
					40 سبق وأن قدّمت معلومات كافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة.
					41 يتوفّر التدريب على مهارات عمل محدد (التقنية والوظيفية) للعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة.
					42 يتوفّر التدريب في مجال الجودة للعاملين بانتظام في جميع مصالح المؤسسة.
					43 يتوفّر التدريب في مجال الجودة للمديرين والمشرفين في جميع مصالح المؤسسة.
					44 يتوفّر التدريب في مجال "مفهوم الجودة الشاملة" (أي فلسفة المسؤولية على مستوى المؤسسة للحصول على جودة) في جميع مصالح المؤسسة.
					45 يتوفر التدريب على الأساليب الإحصائية الأساسية (مثل المدرج التكراري والتحكم في الرسوم البيانية) في المؤسسة ككل.
					46 تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتدريب العاملين.
					47 تتوفر الموارد لتدريب العاملين داخل المؤسسة.
					48 لقد تلقيت تدريباً كافياً في هذه المؤسسة لأقوم بعملتي بشكل فعال.
					49 سبق وأن تدرّبت على مهارات تحسين الجودة.
					50 يُؤكّد جزء كبير من التدريب في مؤسستنا على جودة المنتجات والخدمات.
					51 سبق وأن تدرّبت على تقنيات المناقشة الجماعية والاتصالات.
					52 تُستخدم فرق العمل على نطاق واسع في هذه المؤسسة.
					53 يتم تشكيل فرق العمل لجودة المنتج والخدمة على المدى الطويل.
					54 أعتقد أن فريق عملي فعّال في إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة.
					55 تُعتبر جودة عملي عاملاً مهماً في تقييم أدائي الوظيفي.
					56 أتحصل بانتظام على التغذية الراجعة حول أدائي الوظيفي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					57 يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على مدى استطاعتي العمل ضمن فرق عمل.
					58 يستند جزء من تقييم أدائي الوظيفي على ملاحظات العملاء/ الزبائن حول جودة المنتج والخدمة.
					59 أنا راض عن التعويض الذي أتلناه.
					60 أكسب أكثر من الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل في شركات أخرى.
					61 يشجعني راتي لتحسين جودة عملي.
					62 أتلقى مكافأة إذا قَدِّمت عملاً لتحسين جودة المنتج والخدمة.
					63 الفوائد، مثل الإجازات والتأمين الطبي التي أتلها هنا أفضل من تلك التي يمكن أن احصل عليها في مؤسسات مماثلة.
					64 تستخدم بيانات الجودة (تكلفة الجودة، والعيوب، والأخطاء، والمخلفات) كأدوات لإدارة الجودة.
					65 تستخدم بيانات الجودة لتقييم المشرف والأداء الإداري.
					66 يتم مراجعة دقة تصميم المنتجات/ الخدمات الجديدة قبل إنتاجها وتسويقها.
					67 وضوح إجراءات ومواصفات المنتج/ الخدمة.
					68 يُؤخذ في الاعتبار التنفيذ/ الطاقة الانتاجية في عملية تصميم المنتج/ الخدمة.
					69 هناك نسبة كبيرة من العمليات في مكان العمل هي حالياً تحت الضبط الإحصائي للجودة.
					70 إننا نقوم باستخدام مكثف لتقنيات إحصائية للحدّ من الاختلاف في العمليات.
					71 نحن نستخدم الرسوم البيانية في مراقبة العمليات التصنيعية.
					72 نقوم بمراقبة العمليات باستخدام تقنيات ضبط العمليات الإحصائي.
					73 نُجري مؤسستنا فحصاً شاملاً لتصميم المنتج/الخدمة الجديدة قبل عملية الإنتاج والتسويق.
					74 تُنسّق إدارات متعددة (مثل التسويق والتصنيع، والشراء) في عملية تطوير المنتج/الخدمة.
					75 يوجد وضوح في مواصفات وإجراءات المنتج/ الخدمة.
					76 هناك تأكيداً للجودة بالمبيعات، وخدمة العملاء، والتسويق، وموظفي العلاقات العامة.
					77 تكنولوجيا التصنيع الأساسية التي لدينا مناسبة لتلبية احتياجاتنا وتتيح لنا القدرة على المنافسة في السوق.
					78 نستخدم لتكنولوجيا التصنيع التي مجوزتنا إلى أقصى حد ممكن.
					79 تُشجّع هذه المؤسسة الدراسات والتحسين المستمر لجميع منتجاتها وخدماتها وعملياتها.
					80 يحصل الموظفون على فرصة اقتراح تغييرات أو تعديلات للعمليات القائمة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					81 قد تحسنت في الآونة الأخيرة العديد من المنتجات/ الخدمات التي نقدمها.
					82 قد تلقت هذه المؤسسة اعترافاً وتقديراً مؤخراً على تحسين المنتجات/ الخدمات/ العمليات.
					83 يتم استخدام هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة وفرق العمل) لدعم تحسين الجودة.

ملحق رقم (13) يبين استبيان إدارة الجودة الشاملة باللغة الفرنسية في صورته النهائية

Questionnaire de recherche (TQM)

Salutation,

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de doctorat en « Psychologie de Travail et Ergonomie » sur le thème « La relation entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail ».

Je vous prie de remplir ce questionnaire après avoir lu attentivement tous les items, puis mettre une croix (×) dans la case qui vous convient.

Il n'existe pas de fausse ou de bonne réponse, donc votre réponse sera étudiée par des méthodes statistiques qui ne révèlent pas votre identité.

Merci

L'étudiant AHMED FOUATIH Mohammed El Amine

1- Les informations personnelles:

Je vous prie de mettre une croix (×) dans la case qui vous convient.

1. Genre : Masculin Féminin
2. Age : 20 ans ou moins De 21 à 30 De 31 à 40
 De 41 à 50 51 ans ou plus
3. Niveau d'études : Primaires Moyen
 Secondaire Universitaire
4. Situation familiale : Célibataire Marié (e)
 Divorcé (e) Veuf (ve)
5. L'expérience au travail : Moins de 10 ans De 10 à 19
 De 20 à 29 De 30 à 39 40 ans ou plus
6. L'expérience au travail dans cette entreprise : Moins de 5ans De 5 à 9
 10 ans ou plus
7. Catégorie socio-professionnelle : Cadre supérieur Cadre
 Maîtrise Exécutant
8. Nom du département/ ou service :

2- Total Quality Management (TQM)						
Ce qui suit est un ensemble de phrases et devant chaque phrase cinq degrés pour répondre, veuillez cocher (x) au bon endroit:		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
1	La haute direction suppose que la qualité est plus importante que le coût.					
2	La haute direction alloue des ressources adéquates pour les efforts fournis et l'amélioration de la qualité.					
3	La haute direction est visiblement et explicitement engagée à la qualité.					
4	Au sein de notre entreprise tous les chefs de départements principaux assument leurs responsabilités pour la qualité.					
5	Les gestionnaires et les superviseurs permettent aux employés de prendre leurs propres décisions.					
6	Tous les chefs de départements principaux de notre entreprise travaillent pour avoir une bonne production de qualité.					
7	La haute direction encourage fortement la participation des employés dans le processus de production.					
8	La direction de l'entreprise crée et communique une vision axée sur l'amélioration de la qualité.					
9	Tous les employés sont motivés par leurs gestionnaires et superviseurs pour atteindre un niveau élevé dans leurs tâches.					
10	Nous développons et mettons en œuvre nos stratégies et nos plans fondés sur des données concernant les exigences des clients et des capacités de l'entreprise.					
11	La direction communique sa stratégie et ses objectifs pour le personnel.					
12	Les besoins des clients sont pris en considération lors de l'établissement des objectifs.					
13	Nos stratégies de qualité affectent tous les secteurs de l'entreprise et des activités managériales.					
14	L'entreprise possède les plans et les pratiques du personnel qui soutiennent les efforts de l'amélioration de la qualité.					
15	L'entreprise a des mécanismes particuliers pour récompenser les contributions individuelles des employés aux objectifs de qualité et de performance.					
16	L'entreprise a des mécanismes particuliers pour récompenser les contributions des groupes aux objectifs de qualité et de performance.					
17	L'entreprise permet à former les employés à identifier et résoudre les problèmes de qualité.					

		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
18	L'entreprise récompense les employés pour améliorer les services.					
19	L'entreprise met l'accent sur la santé des employés, la sécurité et la satisfaction pendant les efforts d'amélioration de la qualité.					
20	Une bonne communication existe entre les employés.					
21	Pendant les sessions de résolution de problèmes, nous faisons un effort pour obtenir toutes les opinions et les idées des membres de l'équipe avant de prendre une décision.					
22	Notre entreprise forme des équipes pour résoudre les problèmes.					
23	pendant les 3 dernières années, de nombreux problèmes ont été résolus grâce à des séances en petits groupes.					
24	Les équipes de résolution de problème ont contribué à améliorer les processus de fabrication à cette entreprise.					
25	Les équipes d'employés sont encouragés à résoudre leurs problèmes dans la mesure du possible.					
26	Nos fournisseurs ont un système efficace pour assurer la qualité de leurs produits et / ou services.					
27	Nous insistons sur la qualité et la performance de livraison plutôt que le prix dans le choix des fournisseurs.					
28	On prend en considération l'engagement à la qualité dans la sélection du fournisseur.					
29	Nos fournisseurs sont activement impliqués dans notre processus de développement de nouveaux produits.					
30	On prend en considération l'engagement à l'amélioration continue dans la sélection du fournisseur.					
31	Les exigences des clients soient connues et comprises.					
32	Connaitre les besoins actuels et futurs de nos clients.					
33	Nous sommes fréquemment en contact étroit avec nos clients.					
34	Nos clients se rendent fréquemment dans notre entreprise.					
35	Les gestionnaires et les superviseurs encouragent les activités qui améliorent la satisfaction du client.					
36	Satisfaire nos clients et répondre à leurs attentes, est la chose la plus importante que nous faisons.					
37	Je jouis d'une grande autonomie et responsabilité dans mon travail.					
38	Je suis encouragé à développer de nouvelles façons pour fournir les meilleurs produits et services.					

		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
39	On ne peut pas me blâmer pour les idées d'amélioration de la qualité qui ne réussissent pas.					
40	Je fournis des informations suffisantes pour arriver à de bonnes suggestions de qualité.					
41	Formation spécifique des compétences de travail (technique et professionnelle) donnée régulièrement aux employés dans toute l'entreprise.					
42	La formation liée à la qualité donnée aux employés régulièrement dans tous les services de l'entreprise.					
43	La formation liée à la qualité donnée aux gestionnaires et aux superviseurs dans tous les services de l'entreprise.					
44	Formation dans le «concept de la qualité totale" (c'est-à-dire de la philosophie de toute l'entreprise responsable de la qualité) dans tous les services de l'entreprise.					
45	La formation possède des méthodes statistiques de base (tels que l'histogramme et le contrôle des graphiques) dans l'ensemble de l'entreprise.					
46	La haute direction de l'entreprise s'engage à former les employés.					
47	La disponibilité des ressources pour la formation des employés dans l'entreprise.					
48	J'ai reçu une formation suffisante dans cette entreprise pour faire mon travail d'une manière efficace.					
49	Je suis formé aux compétences d'amélioration de la qualité.					
50	Une grande partie de la formation dans notre entreprise insiste sur la qualité des produits et services.					
51	Je suis formé aux techniques de discussions de groupe et de la communication.					
52	Les équipes sont largement utilisées dans cette entreprise.					
53	On constitue les équipes de travail pour la qualité du produit et le service à long terme.					
54	Je pense que mon équipe est efficace dans la production de biens et services de qualité.					
55	La qualité de mon travail est un facteur important dans l'évaluation de mon rendement au travail.					
56	J'aurai régulièrement le feed-back sur mon rendement au travail.					
57	Une partie de mon évaluation de rendement au travail est basée sur la façon avec laquelle je travaille en équipes.					

		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
58	Une partie de mon évaluation de rendement au travail est basée sur les commentaires des clients sur la qualité du produit et service.					
59	Je suis satisfait de la rémunération que je reçois.					
60	Je gagne plus que d'autres qui font un travail similaire dans d'autres entreprises.					
61	Mon salaire m'encourage à améliorer la qualité de mon travail.					
62	Je serais récompensé, si j'arrivais à améliorer la qualité des produits et services.					
63	Les avantages, telles que les vacances et les assurances médicales que je reçois dans mon entreprise sont meilleures que celles que je pourrais obtenir dans d'autres établissements similaires.					
64	Données de qualité (coût de la qualité, les défauts, les erreurs, les déchets) sont utilisées comme outils pour gérer la qualité.					
65	Les données de qualité sont utilisées pour évaluer le superviseur et la performance managériale.					
66	La conception de nouveaux produits et services sont examinés avant la production et la commercialisation.					
67	Clarté des procédures et des spécifications du produit / service.					
68	La mise en œuvre et productivité est pris en compte dans le processus de conception de produits et de services.					
69	Le taux des processus à l'atelier sont actuellement sous contrôle statistique de qualité.					
70	Nous faisons appel à des techniques statistiques pour réduire la variance dans les processus.					
71	Nous utilisons des graphiques pour déterminer si nos procédés de fabrication sont en contrôle.					
72	Nous surveillons nos processus en utilisant les techniques de contrôle statistique du processus.					
73	Notre entreprise procède à un examen approfondi de la nouvelle conception de produit/service avant la production et la commercialisation.					
74	Plusieurs départements (tels que le marketing, la fabrication et achat) coordonnent dans le processus de développement de produit/service.					
75	Clarté des procédures et des spécifications du produit / service.					

		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
76	L'entreprise insiste sur la qualité des ventes, service clientèle, le marketing, et le personnel des relations publiques.					
77	Notre technologie de fabrication de base est appropriée à nos besoins et nous permet d'être compétitifs sur le marché.					
78	Nous utilisons notre technologie de fabrication selon son potentiel maximum.					
79	Cette entreprise encourage l'étude et l'amélioration continue de tous ses produits, services et processus.					
80	Les employés obtiennent l'occasion de suggérer des changements ou modifications aux processus existants.					
81	Bon nombre de nos produits et services ont été améliorés dans un passé récent.					
82	Cette entreprise a reçu récemment le compliment et la reconnaissance pour l'amélioration de ses produits/ services/ processus.					
83	Utilisation de structures organisationnelles spécifiques (Comité de la qualité, des équipes de travail) pour soutenir l'amélioration de la qualité.					

ملحق رقم (14) يبين نتائج تحكيم الصدق الظاهري لاستبيان جودة حياة العمل

مدى الوضوح			مدى القياس			بدائل التحكيم
ليست واضحة	واضحة نوعاً ما	واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
جودة حياة العمل						
1- حاجات الصحة والأمان						
1.1- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل						
/	%10	%90	/	/	%100	1 أشعر بالأمان فعلياً في العمل.
/	/	%100	/	%10	%90	2 مكان عملي آمن وصحي.
/	/	%100	/	%10	%90	3 المتطلبات البدنية لوظيفتي ليست خطيرة على صحي وسلامي.
%10	/	%90	/	/	%100	4 يبدل مشرفي قصارى جهده لحماية وحماتي الآخرين من إصابات العمل والمخاطر الصحية في موقع العمل.
/	%10	%90	/	/	%100	5 يقوم عمال النظافة والصيانة في المؤسسة بعمل جيد لحفظ المكان نظيف وصحي.
2.1- الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل						
%10	%10	%80	%20	/	%80	6 يوفر عملي فوائد صحية جيدة.
%10	%10	%80	%10	%10	%80	7 أتحدث كثيراً مع العديد من زملاء العمل عن كيفية الحد من المخاطر للعيش حياة طويلة وصحية.
/	/	%100	/	%10	%90	8 وظيفتي ليست مرهقة للغاية.
/	%10	%90	%20	/	%80	9 لا أتردد في الاقتراب من المشرف لطلب إجازة لحل مشكلة صحية.
/	%20	%80	%20	/	%80	10 تقدم المؤسسة مجموعة فوائد صحية جيدة.
3.1- تعزيز الصحة الجيدة						
/	%10	%90	%10	%10	%80	11 أنا أبذل قصارى جهدي للبقاء في صحة جيدة.
/	/	%100	%20	/	%80	12 يتحدث الجميع في العمل عن اللياقة البدنية، والصحة، والتغذية الصحيحة.
/	%10	%90	%10	%10	%80	13 تساعدني وظيفتي على البقاء سالمًا جسدياً وعقلياً على حد سواء.
/	/	%100	/	%10	%90	14 تقدم المؤسسة الفوائد الصحية للعاملين فيها والتي تشمل استخدام مرافق وبرامج اللياقة البدنية.
2- الحاجات الاقتصادية والعائلية						
1.2- الأجور						
/	/	%100	/	/	%100	15 أنا راض عن الراتب الذي أتحصل عليه في عملي.
%10	%10	%80	%20	/	%80	16 أشعر أن مشرفي يهتم برفاهيتي الاقتصادية.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة نوعاً ما	واضحة	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
/	%10	%90	%20	/	%80	توفر المؤسسة برنامجاً لمساعدة العاملين على استثمار وإدارة مواردهم المالية بشكل فعال.	17
2.2- الأمن الوظيفي							
/	%10	%90	/	%10	%90	أشعر أن عملي في المؤسسة هو تأمين لمتطلبات الحياة.	18
/	%10	%90	/	%20	%80	المهارة التي تتطلبها وظيفتي لا تسمح للمؤسسة باستبدالتي بسهولة.	19
/	%10	%90	%10	%10	%80	لا أستطيع أن أتخيل أن مشرقي سوف يفصلني من العمل.	20
3.2- حاجات عائلية أخرى							
/	%10	%90	/	%10	%90	إن عملي جيد بالنسبة لعائلي.	21
/	%10	%90	%10	/	%90	تهتم المؤسسة بعمّالها وبعائلاتهم.	22
/	%10	%90	/	%10	%90	يمكنني بسهولة القيام بعملي وتلبية احتياجات عائلي في آن واحد.	23
/	%10	%90	/	%10	%90	لا أتردد في الاقتراب من مشرقي لطلب فترة راحة للتعامل مع المشاكل العائلية.	24
/	/	%100	%10	%10	%80	لدينا مركز لرعاية الأطفال في العمل.	25
3- الحاجات الاجتماعية							
1.3- الجماعية في العمل							
/	%10	%90	/	/	%100	لدي أصدقاء جيدين في العمل.	26
%20	/	%80	/	%10	%90	مكان عملي جماعي.	27
/	%10	%90	/	%10	%90	تتطلب مني وظيفتي أن أكون جزءاً من فريق عمل أو أكثر أو عضو اللجان التي تجتمع بانتظام خلال ساعات العمل لمناقشة المسائل المتعلقة بالوظيفة.	28
/	%10	%90	/	/	%100	أشعر أن الإدارة تهتم بجعل أماكن العمل جماعية، ودافئة، وودية.	29
/	%10	%90	/	%10	%90	لدينا قاعة حيث يجلس العاملون معاً للراحة، وللإجماع، ولتناول القهوة والغداء.	30
2.3- وقت الفراغ من العمل							
/	%10	%90	/	%20	%80	لدي ما يكفي من الوقت خارج العمل للاستمتاع بأشياء أخرى في الحياة.	31
%20	/	%80	%10	%10	%80	يبدو أن الأشخاص في العمل يستمتعون بالحياة خارج العمل.	32
%20	/	%80	%20	/	%80	لا تتداخل وظيفتي مع أوقات الترفيه في حياتي.	33
/	%10	%90	%20	/	%80	يراعي المشرف بأن لدي حياة خارج العمل.	34
%10	/	%90	%10	%10	%80	لدينا أوقات عمل مرنة.	35

مدى الوضوح			مدى القياس			
ليست واضحة	واضحة نوعاً ما	واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
4- حاجات تقدير الذات						
1.4- الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة						
/	%10	%90	/	/	%100	36 أشعر بالتقدير في العمل بالمؤسسة.
/	%10	%90	/	/	%100	37 يُكافأ الجميع تقريباً في المؤسسة على أساس الأداء.
%20	/	%80	/	%10	%90	38 تستدعي وظيفتي أنواعاً معينة من المهارات التي لدي بكل تأكيد.
/	%10	%90	/	/	%100	39 أشعر أن المشرفين يقدرون العمل الذي أقوم به.
%10	/	%90	/	%20	%80	40 كل موظف لديه فرصة جيدة للحصول على اعتراف علني من قبل المؤسسة على أدائه المتميز.
2.4- الاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة						
/	%20	%80	/	%20	%80	41 الأشخاص في المؤسسة و/ أو في مهنتي يحترموني كمحترف وخبير في مجال عملي.
%10	%10	%80	/	%20	%80	42 كل شخص تقريباً في المؤسسة خبير معترف به في مجال عمله.
%10	%10	%80	/	%10	%90	43 أشعر وكأنني قد أتقنت (أو أحرز تقدماً جيداً نحو إتقان) مهارات مهنتي.
%10	%10	%80	%10	%10	%80	44 سيفعل المشرف كل ما في وسعه لضمان أن عملي سيتم الاعتراف والإقرار به خارج المؤسسة.
%10	%10	%80	/	%20	%80	45 توزع المؤسسة المعلومات حول المؤتمرات/ الندوات المهنية المؤدية إلى الشهادات المهنية، والاعتراف، والجوائز.
5- حاجات تحقيق الذات						
1.5- تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة						
/	%10	%90	/	%10	%90	46 أشعر أن عملي يسمح لي أن أحقق كامل إمكاناتي.
/	%10	%90	/	%20	%80	47 تساعد المؤسسة موظفيها على تحقيق إمكاناتهم.
%20	/	%80	/	%20	%80	48 تقتضي مني وظيفتي اتخاذ قرارات صعبة تؤثر على سلوكي بشكل إيجابي.
/	%10	%90	/	%20	%80	49 أشعر أن مشرفي يهتم بمساعدتي على تحقيق إمكاناتي لمساعدة المؤسسة.
%20	/	%80	/	%20	%80	50 لدى المؤسسة برنامج يضمن أن العاملين بشكل روتيني ودوري يتم تقييمهم للترقيات الممكنة.
2.5- تحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة						
/	%10	%90	/	%10	%90	51 أشعر أنني أحقق إمكاناتي كخبير في مجال عملي.
%20	/	%80	/	%10	%90	52 تحاول المؤسسة جاهدة لمساعدة العاملين فيها على أن يكونوا أفضل ما يمكن أن يكون مهنيًا.

مدى الوضوح			مدى القياس			
ليست واضحة	واضحة نوعاً ما	واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس	
/	%20	%80	/	%10	%90	53 تسمح لي وظيفتي بممارسة العديد من مواهبي و/ أو مهارات خاصة.
%20	/	%80	/	%10	%90	54 يهتم مُشرفي بما أنا عليه وماذا أريد أن أصبح مهنيًا.
/	%10	%90	/	%10	%90	55 للمؤسسة برنامج يسمح للعاملين لتولي على نحو متزايد مهام صعبة ومسؤولية أكبر.

6- الحاجات المعرفية

1.6- التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية

/	/	%100	/	/	%100	56 أشعر أنني دائماً أتعلم أشياء جديدة تساعدني على أداء وظيفتي بشكل أفضل.
/	/	%100	/	/	%100	57 تساعد المؤسسة العاملين فيها على تعلم المهارات الوظيفية التي يحتاجون إليها.
/	/	%100	/	/	%100	58 تتطلب مني وظيفتي تعلم أشياء جديدة.
/	/	%100	/	/	%100	59 يوفر لي المشرف فرص لتعلم أشياء جديدة يمكن أن تساعدني للقيام بعمل أفضل.
/	/	%100	/	/	%100	60 لدى المؤسسة برنامج تعليمي يعرض باستمرار على العاملين المعايير والتقنيات الجديدة لتحسين الأداء الوظيفي.

2.6- التعلم لتعزيز المهارات المهنية

/	/	%100	/	/	%100	61 تسمح لي هذه الوظيفة لزيادة مهاراتي المهنية.
%10	%10	%80	/	%10	%90	62 تحاول المؤسسة إلى حد أقصى توعية العاملين فيها ليصبحوا أفضل المهنيين.
/	%20	%80	/	/	%100	63 تتطلب مني وظيفتي أن أفكر في الأمور التي يمكن أن تساعدني على النمو كشخص وكمحترف.
/	/	%100	/	%10	%90	64 أشعر بأن رئيسي في العمل يهتم بمساعدتي على تعزيز مهاراتي المهنية.
/	/	%100	%10	/	%90	65 لدى المؤسسة برنامج لتدعيم البرنامج التعليمي للتنمية المهنية للعامل.

7- الحاجات الجمالية والإبداع

1.7- الإبداع في العمل

%10	/	%90	/	%20	%80	66 هناك الكثير من الإبداع في وظيفتي.
/	/	%100	/	%10	%90	67 يُشجّع كل شخص في المؤسسة على التعبير عن إبداعه.
%10	/	%90	/	%20	%80	68 تقتضي مني وظيفتي التعبير عن درجة معينة من الإبداع.
/	/	%100	/	%10	%90	69 يشجعني مشرفي على التعبير عن التفكير الإبداعي في العمل.
/	/	%100	%10	/	%90	70 تصميم مكان عملي جميل.

مدى الوضوح			مدى القياس				
واضحة نوعاً ما	واضحة	ليست واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
2.7- الإبداع الشخصي والجماليات العامة							
%10	/	%90	/	/	%100	تساعدني وظيفتي على تطوير إبداعي خارج العمل.	71
%20	/	%80	/	%10	%90	تُشجّع ثقافة المنظمة العاملين على التعبير عن الإبداع في العمل وخارج وظائفهم.	72
%20	/	%80	%10	%10	%80	تساعدني وظيفتي على وضع تقدير أفضل للإبداع والفن والجماليات.	73
/	%10	%90	/	%20	%80	يُفكّر مشرفي إلى حد كبير في الأشخاص المبدعين.	74
/	%10	%90	/	%20	%80	قامت الإدارة بوضع البرنامج الذي يدرّب ويُشجّع العاملون على الإبداع في العمل وفي حياتهم الشخصية.	75

ملحق رقم (15) يبين استبيان جودة حياة العمل باللغة العربية في صورته النهائية

تحية طيبة،

في إطار تحضير رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا حول موضوع "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل" أرجو منكم ملء هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة من عباراته قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه. لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فإجاباتكم سوف يتم دراستها بأساليب احصائية لا تكشف عن هوية المجيب.

شكراً مسبقاً.

الطالب أحمد فواتيح محمد الأمين

1- المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس: [] ذكر [] أنثى

2. السن: [] 20 سنة أو أقل [] من 21 إلى 30 [] من 31 إلى 40

[] من 41 إلى 50 [] 51 سنة أو أكثر

3. المستوى التعليمي: [] ابتدائي [] متوسط [] ثانوي [] جامعي

4. الحالة العائلية: [] أعزب [] متزوج(ة) [] مطلق(ة) [] أرمل(ة)

5. سنوات خبرة العمل: [] أقل من 10 سنوات [] من 10 إلى 19 [] من 20 إلى 29

[] من 30 إلى 39 [] 40 سنة أو أكثر

6. سنوات خبرة العمل في هذه المؤسسة: [] أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى 9 [] 10 سنوات أو أكثر

7. الفئة الاجتماعية المهنية: [] إطار عالي [] إطار [] متحكم [] منفذ

8. إسم دائرة/ مصلحة العمل:

2- استبيان جودة حياة العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب:
					1 أشعر بالأمان فعلياً في العمل.
					2 مكان عملي آمن وصحي.
					3 المتطلبات البدنية لوظيفتي ليست خطيرة على صحتي وسلامتي.
					4 يبذل مشرفي قصارى جهده لحماية وحماية الآخرين من إصابات العمل والمخاطر الصحية في موقع العمل.
					5 يقوم عمال النظافة والصيانة في المؤسسة بعمل جيد لجعل مكان العمل نظيفاً وصحياً.
					6 يوفر عملي فوائد صحية جيدة.
					7 أتحدث كثيراً مع العديد من زملاء العمل عن كيفية الحد من المخاطر للعيش حياة طويلة وصحية.
					8 وظيفتي ليست مرهقة للغاية.
					9 لا أتردد في الاقتراب من المشرف لطلب إجازة لحل مشكلة صحية.
					10 تقدم المؤسسة مجموعة فوائد صحية جيدة.
					11 أنا أبذل قصارى جهدي للبقاء في صحة جيدة.
					12 يتحدث الجميع في العمل عن اللياقة البدنية، والصحة، والتغذية الصحيحة.
					13 تساعدني وظيفتي على البقاء سالمًا جسدياً وعقلياً على حد سواء.
					14 تقدم المؤسسة الخدمات الصحية للعاملين فيها والتي تشمل استخدام مرافق وبرامج اللياقة البدنية.
					15 أنا راض عن الراتب الذي أتحصل عليه في عملي.
					16 أشعر أن مشرفي يهتم برفاهيتي الاقتصادية.
					17 توفر المؤسسة برنامجاً لمساعدة العاملين على استثمار وإدارة مواردهم المالية بشكل فعال.
					18 أشعر أن عملي في المؤسسة يوفر لي متطلبات الحياة.
					19 المهارة التي تتطلبها وظيفتي لا تسمح للمؤسسة باستبدالني بسهولة.
					20 لا أستطيع أن أتخيل أن مشرفي سوف يفصلني من العمل.
					21 إن عملي جيد بالنسبة لعائلتي.
					22 تحتم المؤسسة بعمالها وبعائلاتهم.
					23 يمكنني بسهولة القيام بعملي وتلبية احتياجات عائلتي في آن واحد.
					24 لا أتردد في الاقتراب من مشرفي لطلب فترة راحة للتعامل مع المشاكل العائلية.
					25 لدينا مركز لرعاية الأطفال في العمل.
					26 لدي أصدقاء جدد في العمل.
					27 مكان عملي جماعي.
					28 تتطلب مني وظيفتي أن أكون جزءاً من فريق عمل أو أكثر أو عضو اللجان التي تجتمع بانتظام خلال ساعات العمل لمناقشة المسائل المتعلقة بالوظيفة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					29 أشعر أن الإدارة تهتم بجعل أماكن العمل جماعية، وودية.
					30 لدينا قاعة حيث يحضر العاملین معا للراحة، وللاستمتاع، ولتناول القهوة والغداء.
					31 لدي ما يكفي من الوقت خارج العمل للاستمتاع بأشياء أخرى في الحياة.
					32 يبدو أن الأشخاص في العمل يستمتعون بالحياة خارج العمل.
					33 لا تتداخل وظيفتي مع أوقات الترفيه في حياتي.
					34 يراعي المشرف بأن لدي حياة خارج العمل.
					35 لدينا أوقات عمل مرنة.
					36 أشعر بالتقدير في العمل بهذه المؤسسة.
					37 يُكافأ الجميع تقريبا في المؤسسة على أساس الأداء.
					38 تستدعي وظيفتي أنواعاً معينة من المهارات التي لدي بكل تأكيد.
					39 أشعر أن المشرفين يقدرّون العمل الذي أقوم به.
					40 كل موظف لديه فرصة جيدة للحصول على اعتراف علني من قبل المؤسسة على أداءه المتميز.
					41 الأشخاص في المؤسسة و/ أو في مهنتي يحترموني كمحترف وخبير في مجال عملي.
					42 كل شخص تقريبا في المؤسسة خبير معترف به في مجال عمله.
					43 أشعر وكأنني قد أتقنت (أو أحرز تقدما جيدا نحو إتقان) مهارات مهنتي.
					44 سيفعل المشرف كل ما في وسعه لضمان أن عملي سيتم الاعتراف والإقرار به خارج المؤسسة.
					45 توزع المؤسسة المعلومات حول المؤتمرات/ الندوات المهنية التي تمنح الشهادات المهنية، والجوائز.
					46 أشعر أن عملي يسمح لي أن أحقق كامل إمكانياتي.
					47 تساعد المؤسسة موظفيها على تحقيق إمكاناتهم.
					48 تقتضي مهني وظيفتي اتخاذ قرارات صعبة تؤثر على سلوكي بشكل إيجابي.
					49 أشعر أن مشرفي يهتم بمساعدتي على تحقيق إمكانياتي لمساعدة المؤسسة.
					50 لدى المؤسسة برنامج يضمن للعاملين ترفيتهم بشكل روتيني ودوري.
					51 أشعر أنني أحقق إمكانياتي كخبير في مجال عملي.
					52 تحاول المؤسسة جاهدة لمساعدة العاملين فيها على أن يكونوا أفضل ما يمكن أن يكون مهنيا.
					53 تسمح لي وظيفتي بممارسة العديد من مواهبي و/ أو مهارات خاصة.
					54 يهتم مشرفي بما أنا عليه وماذا أريد أن أصبح مهنيا.
					55 للمؤسسة برنامج يسمح للعاملين لتولي على نحو متزايد مهام صعبة ومسؤولية أكبر.
					56 أشعر أنني دائما أتعلم أشياء جديدة تساعدني على أداء وظيفتي بشكل أفضل.
					57 تساعد المؤسسة العاملين فيها على تعلم المهارات الوظيفية التي يحتاجون إليها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					58 تتطلب مني وظيفتي تعلم أشياء جديدة.
					59 يوفر لي المشرف فرص لتعلم أشياء جديدة يمكن أن تساعدني للقيام بعمل أفضل.
					60 لدى المؤسسة برنامج تعليمي يعرض باستمرار على العاملين المعايير والتقنيات الجديدة لتحسين الأداء الوظيفي.
					61 تسمح لي هذه الوظيفة لزيادة مهاراتي المهنية.
					62 تحاول المؤسسة إلى حد أقصى توعية العاملين فيها ليصبحوا أفضل المهنيين.
					63 تتطلب مني وظيفتي أن أفكر في الأمور التي يمكن أن تساعدني على النمو كشخص وكمحترف.
					64 أشعر بأن رئيسي في العمل يهتم بمساعدتي على تعزيز مهاراتي المهنية.
					65 لدى المؤسسة برنامج لتدعيم البرنامج التعليمي للتنمية المهنية للعامل.
					66 هناك الكثير من الإبداع في وظيفتي.
					67 يُشجّع كل شخص في المؤسسة على التعبير عن إبداعه.
					68 تقتضي مني وظيفتي التعبير عن درجة معينة من الإبداع.
					69 يشجعني مشرفي على التعبير عن التفكير الإبداعي في العمل.
					70 تصميم مكان عملي جميل.
					71 تساعدني وظيفتي على تطوير إبداعي خارج العمل.
					72 تُشجّع ثقافة المنظمة العاملين على التعبير عن الإبداع في العمل وخارج وظائفهم.
					73 تساعدني وظيفتي على وضع تقدير أفضل للإبداع والفن والجماليات.
					74 يُفكّر مشرفي إلى حد كبير في الأشخاص المبدعين.
					75 قامت الإدارة بوضع البرنامج الذي يدرّب ويُشجع العاملون على الإبداع في العمل وفي حياتهم الشخصية.

ملحق رقم (16) يبين استبيان جودة حياة العمل باللغة الفرنسية في صورته النهائية

Questionnaire de recherche (QVT)

Salutation,

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de doctorat en « Psychologie de Travail et Ergonomie » sur le thème « La relation entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail ».

Je vous prie de remplir ce questionnaire après avoir lu attentivement tous les items, puis mettre une croix (×) dans la case qui vous convient.

Il n'existe pas de fausse ou de bonne réponse, donc votre réponse sera étudiée par des méthodes statistiques qui ne révèlent pas votre identité.

Merci

L'étudiant AHMED FOUATIH Mohammed El Amine

1- Les informations personnelles:

Je vous prie de mettre une croix (×) dans la case qui vous convient.

1. Genre : Masculin Féminin
2. Age : 20 ans ou moins De 21 à 30 De 31 à 40
 De 41 à 50 51 ans ou plus
3. Niveau d'études : Primaires Moyen
 Secondaire Universitaire
4. Situation familiale : Célibataire Marié (e)
 Divorcé (e) Veuf (ve)
5. L'expérience au travail : Moins de 10 ans De 10 à 19
 De 20 à 29 De 30 à 39 40 ans ou plus
6. L'expérience au travail dans cette entreprise : Moins de 5ans De 5 à 9
 10 ans ou plus
7. Catégorie socio-professionnelle : Cadre supérieur Cadre
 Maîtrise Exécutant
8. Nom du département/ ou service :

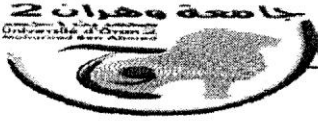
2- Qualité de Vie au Travail (QVT)						
Ce qui suit est un ensemble de phrases et devant chaque phrase cinq degrés pour répondre, veuillez cocher (x) au bon endroit:		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
1	Je suis en toute sécurité dans mon travail.					
2	Mon lieu de travail est sain et sans danger.					
3	Les exigences physiques de mon travail ne sont pas dangereuses pour ma santé et ma sécurité.					
4	Mon superviseur fait de son mieux pour nous protéger en cas de blessures et des risques de santé liés au lieu de travail.					
5	Les concierges et les agents d'entretien font du bon travail concernant l'hygiène et la propreté de l'entreprise.					
6	Mon travail offre des prestations de bonne santé.					
7	Nous tous, parlons beaucoup de la réduction des risques pour vivre une vie longue et saine.					
8	Mon travail n'est pas trop stressant.					
9	Je n'hésite pas m'approcher de mon superviseur pour demander un congé pour régler un problème de santé.					
10	L'entreprise offre de nombreuses prestations de santé.					
11	Je fais de mon mieux pour rester en bonne santé et en forme.					
12	Tout le monde au travail parle de la mise en forme, la santé et la bonne alimentation.					
13	Mon travail m'aide à garder physiquement et mentalement ma forme.					
14	L'entreprise offre à ses employés des prestations de santé qui incluent l'utilisation des programmes de conditionnement physique.					
15	Je suis satisfait de mon salaire.					
16	Je sens que mon superviseur se soucie de ma situation économique.					
17	L'entreprise prévoit un programme pour aider les employés à investir et à gérer leurs moyens financiers de façon efficace.					
18	Je sens que mon travail à l'entreprise me permet de faire face aux exigences de la vie.					
19	Les exigences de compétences de mon travail ne peut me remplacer facilement dans l'entreprise.					
20	Je ne peux imaginer que mon superviseur me licencie.					
21	Mon travail convient à ma famille.					
22	L'entreprise prend soin de ses employés et leurs familles.					

		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
23	Je gère facilement mon travail et subviens aux besoins de ma famille.					
24	Je n'hésite pas m'approcher de mon superviseur pour demander un moment de répit pour régler certains problèmes familiaux.					
25	Nous avons une garderie d'enfants au travail.					
26	J'ai de bons amis au travail.					
27	Mon lieu de travail est collégial.					
28	Mon travail exige que je fasse partie d'une ou plusieurs équipes ou des comités qui se réunissent régulièrement pendant les heures de travail pour discuter des problèmes concernant l'emploi.					
29	Je sens que la direction se soucie de rendre le lieu de travail collégial, chaleureux et convivial.					
30	Nous avons un salon où tous les employés se réunissent, pour une pause café et déjeuner.					
31	En dehors de mon travail, je profite pleinement de mon temps.					
32	En dehors du travail, les gens profitent de leur temps.					
33	Mon travail n'interfère pas avec ma vie.					
34	Mon superviseur sait que j'ai une vie en dehors du travail.					
35	Nous avons des horaires flexibles au travail.					
36	Je me sens bien apprécié au travail.					
37	Tous les employés de l'entreprise sont récompensés selon leurs performances.					
38	Mon travail exige certaines compétences que je possède sûrement.					
39	Je sens que mes superviseurs apprécient le travail que je fais.					
40	A l'entreprise chaque employé a de bonnes chances d'être reconnu publiquement par l'organisation pour ses performances exceptionnelles.					
41	Les gens de l'entreprise et / ou dans ma profession me respectent comme un professionnel et un expert dans mon domaine de travail.					
42	Chaque personne dans l'entreprise est expert dans son domaine.					
43	Je sens que j'ai bien maîtrisé les compétences de ma profession.					
44	Mon superviseur va faire tout ce qu'il peut pour que mon travail soit reconnu à l'extérieur de l'organisme.					

		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
45	L'entreprise octroie des certificats professionnels et récompenses en informant les employés sur les congrès, et les séminaires.					
46	Je sens que mon travail me permet de réaliser mon plein potentiel.					
47	L'entreprise aide ses employés à réaliser leur potentiel.					
48	Mon travail m'oblige à prendre des décisions difficiles qui affectent mon comportement d'une manière positive.					
49	Je sens que mon superviseur prend soin de m'aider à réaliser mon potentiel pour aider l'organisme.					
50	L'entreprise a un programme régulier et périodique qui garantit la promotion des employés.					
51	Je sens que je réalise mon potentiel comme un expert dans le domaine de mon travail.					
52	L'entreprise s'efforce d'aider ses employés à être le meilleur, professionnellement.					
53	Mon travail me permet d'exercer bon nombre de mes talents et mes compétences particulières.					
54	Mon superviseur se soucie de mon état et de ce que je veux devenir professionnellement.					
55	L'entreprise a un programme qui permet aux employés d'assumer des tâches de plus en plus difficiles et une plus grande responsabilité.					
56	Je sens que j'apprends toujours de nouvelles choses qui m'aident à faire mieux mon travail.					
57	L'entreprise aide les employés à acquérir des compétences d'emplois dont ils ont besoin.					
58	Mon travail m'oblige à apprendre de nouvelles choses.					
59	Mon superviseur me donne l'occasion d'apprendre ce qui peut être meilleur pour mon travail.					
60	L'entreprise dispose d'un programme d'apprentissage en permanence pour les employés aux nouvelles normes / technologies pour améliorer le rendement au travail.					
61	Ce travail me permet d'aiguiser mes compétences professionnelles.					
62	L'entreprise s'efforce de sensibiliser ses employés à devenir de meilleurs professionnels.					
63	Mon travail nécessite à penser à la manière dont j'évolue personnellement et professionnellement.					
64	Je sens que mon superviseur s'intéresse à m'aider pour l'amélioration de mes compétences professionnelles.					

		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
65	L'entreprise a un programme qui subventionne le programme d'apprentissage pour le développement professionnel de l'employé.					
66	Il existe beaucoup de créativité dans mon travail.					
67	À l'entreprise tout le monde est encouragé à exprimer sa créativité.					
68	Mon travail m'oblige à exprimer un certain degré de créativité.					
69	Mon superviseur m'encourage à exprimer la pensée créative au travail.					
70	La conception des installations de mon travail est magnifique.					
71	Mon travail m'aide à développer ma créativité en dehors du travail.					
72	La culture de l'entreprise encourage ses employés à exprimer la créativité au travail et en dehors de leur travail.					
73	Mon travail m'aide à développer une meilleure appréciation de la créativité, de l'art et de l'esthétique.					
74	Mon superviseur pense beaucoup aux créateurs.					
75	L'administration a institué un programme qui forme et encourage ses employés à faire preuve de créativité au travail et dans leur vie personnelle.					

ملحق رقم (17) يبين الموافقة الإدارية لتنفيذ الدراسة الميدانية بمؤسسة "هيبروك" (HYPROC)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales

قسم علم النفس والأرطوفونيا
مصلحة ما بعد التدرج

التاريخ: 2015/11/02

المرجع: 2015 / 19

إلى السيد

مدير شركة هيبروك للنقل البحري (HYPROC)

لولاية وهران

موضوع: طلب رخصة تريض ميداني .

في إطار تحضيره أطروحة الدكتوراه في علم النفس.

تخصص: علم النفس العمل والأرغونوميا.

الموضوع: " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل "

نرجو من سيادتكم السماح للطالب (ة) : أحمد فواتيح محمد الأمين

وتسهيل المهمة لإجراء دراستها (ها) الميدانية بمؤسستكم وذلك خلال الموسم الدراسي 2016/2015.

مدة التريض: 03 أشهر .

و لكم جزيل الشكر

المكلف بمصلحة ما بعد التدرج.



د. طباس نسيمية

لقبة رئيس قسم علم النفس والأرطوفونيا

المكلف بما بعد التدرج

ملحق رقم (18) يبين الموافقة الإدارية لتنفيذ الدراسة الميدانية بمؤسسة "سيور" (SEOR)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales

قسم علم النفس والأرطوفونيا
مصلحة ما بعد التدرج

التاريخ: 2015/11/24

المرجع: 2015 /35

إلى السيد

مدير شركة سيور (SEOR)

لولاية وهران

موضوع : طلب رخصة تريض ميداني .

في إطار تحضيره أطروحة الدكتوراه في علم النفس.

تخصص : علم النفس العمل والأرغونوميا.

الموضوع : " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل "

نرجو من سيادتكم السماح للطالب (ة) : أحمد فواتيح محمد الأمين

وتسهيل المهمة لإجراء دراستها (ها) الميدانية بمؤسستكم وذلك خلال الموسم الدراسي 2015/2016.

مدة التريض: شهرين .



و لكم جزيل الشكر والتقدير

نائب رئيس القسم المكلف بمصلحة ما بعد التدرج.

أ. طنباس نسيمة

قائفة رئيس قسم علم النفس والأرطوفونيا
المكلفة بما بعد التدرج

Handwritten signature and stamp of the Faculty of Social Sciences, University of Algiers, with the text 'Faculté des sciences sociales' and 'Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique'.

« La Relation entre le Management de la Qualité Totale (MQT) et la Qualité de Vie au Travail (QVT) »

Résumé :

Le but de cette étude est d'examiner la relation entre le management de la qualité totale (MQT) et la qualité de vie au travail (QVT) dans deux entreprises du secteur public algérien certifiées ISO 9001 : 2008.

Les données ont été recueillies à l'aide de deux outils, à savoir : le questionnaire MQT et le questionnaire QVT. L'échantillon de notre étude s'élève à 252 employés des deux entreprises étudiées. Le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS) v20 a été utilisé aux fins d'analyse.

Les résultats montrent que : Il y a une corrélation positive significative entre le MQT et la QVT. Il n'existe pas de différences statistiquement significatives en termes de MQT sont attribuables à la catégorie socioprofessionnelle. Il n'y a pas de différences statistiquement significative en termes de QVT sont attribuables aux variables démographiques suivantes : genre, âge, expérience de travail dans les entreprises en question et catégorie socioprofessionnelle. Il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre la compagnie « HYPROC » et société « SEOR » en termes de relation entre le MQT et la QVT. Par conséquent, plus de mise en œuvre du MQT peut assurer une QVT plus élevée.

Mots clés : Le management de la qualité totale (MQT) ; la qualité de vie au travail (QVT) ; les pratiques soft de MQT ; les pratiques hard de MQT ; les dimensions de la QVT ; Sociétés HYPROC et SEOR ; Algérie.

« The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Quality of Work Life (QWL) »

Abstract:

The aim of the present study is to examine 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.

Data were collected using a questionnaire measuring TQM and questionnaire measuring QWL. 252 employees participated in the study. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v20 was used for analysis purposes. The findings show that TQM has a significant positive correlation with QWL. There are no statistically significant differences in terms of TQM are attributable to the socio-professional categories; there are no statistically significant differences in terms of QWL which are attributable to demographic variables of gender, age, work experience and socio-professional categories and there are no statistically significant differences between HYPROC company and SEOR company in terms of relationship between TQM and QWL. Hence, a greater TQM implementation can ensure a higher QWL.

key words: Total Quality Management (TQM); Quality of Work Life (QWL); Soft TQM Practices; Hard TQM Practices; Quality of Work Life Dimensions; HYPROC and SEOR Companies; Algeria.

"إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل"

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو 9001:2008. حيث تم جمع البيانات من عينة قوامها 252 فرداً باستخدام استبيان لقياس إدارة الجودة الشاملة مكون من ثلاث وثمانون (83) فقرةً واستبيان لقياس جودة حياة العمل مكون من خمس وسبعون (75) فقرةً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20). وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة الاجتماعية المهنية؛ عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الجنس والسن وسنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة والفئة الاجتماعية المهنية. كما أسفرت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تبعاً لمتغير مسمى المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى مستوى أعلى من جودة حياة العمل.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ جودة حياة العمل؛ ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية؛ ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية؛ أبعاد جودة حياة العمل؛ مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؛ الجزائر.