

Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail : Cas du secteur tertiaire

Relationship between Total Quality Management and Quality of Work Life: Case of tertiary sector

AHMED-FOUATIH Mohammed El Amine ^{1*} · MEBARKI Bouhafs²

¹ Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université de Tlemcen, Algérie

² Laboratoire d'Ergonomie et Prévention des Risques, Faculté des Sciences Sociales, Université d'Oran 2,
Algérie

Received: 18/08/2019 - Accepted : 09/09/2019 - Published: 16/01/2020

Résumé: L'objectif 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 tertiaire algérien certifiées ISO 9001 : 2008.

En vue de collecter les données, deux questionnaires ont été conçus et administrés à un échantillon de 252 employés relevant des deux entreprises en question.

Les résultats montrent qu'il y a une corrélation positive significative entre le MQT et la QVT. Les corrélations entre les pratiques soft et hard de MQT et la QVT se sont révélées positive significative.

Notre recherche confirme les résultats des recherches antérieures effectuées dans ce domaine. La concordance de ces résultats avec ceux d'autres études dans différents contextes socioculturels, est un outil permettant aux gestionnaires de mettre en œuvre la stratégie MQT, telle qu'appliquée à l'échelle mondiale pour atteindre une meilleure qualité de vie au travail.

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.

Abstract: The aim of the present study is to investigate the relationship between the total quality management (TQM) and the quality of work life (QWL), in two tertiary sector enterprises, ISO 9001: 2008 certified, based in Oran, Algeria.

To achieve the objectives of the study, two questionnaires were designed and filled in by sample of to 252 employees.

The results revealed that: TQM has positive significant correlation with QWL. The results showed that the Soft and Hard TQM Practices have positive significant correlation with the QWL.

Our research confirm the results of previous work on the subject in different organizational and sociocultural contexts, the conclusion may serve as a tool for managers to plan TQM strategies as applied elsewhere. Hence, a greater TQM implementation can ensure a higher QWL.

Keywords: Total Quality Management (TQM); Quality of Work Life (QWL); Soft TQM Practices; Hard TQM Practices.

1- Introduction :

* – Auteur correspondant: fouatih-psy@hotmail.fr

Les pionniers des études sur le management de la qualité totale (MQT) ont trouvés le secteur industriel comme terrain favorable pour leurs activités de recherche (Chin, Pun, Xu, & Chan, 2002, Talib & Rahman, 2010, Ashwini & Anand, 2014). Dans un stade ultérieur, le secteur tertiaire a suscité l'intérêt des études (Yadav & Khanna, 2014, Martins, Pereira, & Pinheiro, 2013, Talib & Rahman, 2010), sachons que ce secteur englobe un large spectre d'activités professionnelles, relevant du secteur privé et du secteur public, ce dernier, selon Martins et al. (2013) n'investi pas suffisamment dans la qualité de vie au travail (QVT). Des études antérieures (James, 1992; Taveira, James, Karsh, & Sainfort, 2003) ont prouvé que la culture organisationnelle du secteur public est un facteur décisif dans la relation entre le MQT et la QVT, à l'encontre du secteur privé.

La définition de MQT est une source de confusion, il n'y a pas de consensus sur ce qui constitue MQT (Al-Khalili & Subari, 2013). L'examen de la littérature sur le MQT (Hellsten, & Klefsjo, 2000; Abdullah & Tari, 2012; Rahman & Bullock, 2005) nous révèle deux éléments connexes : le premier est le système de gestion ; le second est le système technique. Le système de gestion est concerné par la planification, l'organisation, le contrôle et la gestion des processus de ressources humaines en relation avec des produits ou services de qualité. En d'autres termes, ceux sont les pratiques « soft » du MQT. D'autre part, le système technique implique l'assurance de la qualité dans la conception du produit, la planification et la conception des processus de fabrication, et le contrôle des matériaux entrants, intermédiaires et finis, c'est-à-dire des aspects ou des pratiques « hard » du MQT. Bien que ces deux systèmes, à savoir le « soft » et le « hard », traitent de différents aspects de la qualité, ils sont intimement liés et font partie intégrante de la philosophie du MQT, et ne peuvent donc fonctionner indépendamment.

La relation entre les dimensions du MQT et la QVT a été confirmée par des études antérieures et parmi plusieurs catégories socioprofessionnelles (James, 1992; Jayakumar & Kalaiselvi, 2012 ; Lam, 1995; Liu & Liu, 2014). En revanche, d'autres études n'ont pas confirmé la corrélation entre quelques dimensions du MQT (management des ressources humaines, planification stratégique) et la QVT (ex., Ooi, Lee, Chong, & Lin, 2013).

Cette étude a pour objectif de tester la corrélation entre les pratiques soft et hard du MQT, et la QVT dans deux entreprises publiques du secteur tertiaire algérien certifiées ISO 9001 : 2008. Et de répondre aux questions suivantes : Existe-il (1) une corrélation entre le MQT et la QVT ? (2) une corrélation entre les pratiques soft du MQT et la QVT ? (3) une corrélation entre les pratiques hard du MQT et la QVT ?

1.1- Cadre conceptuel et hypothèses :

Pour examiner la relation entre le MQT et la QVT, un cadre conceptuel a été élaboré aux fins de la présente étude, comme illustré à la figure 1.

Puisque le but de la recherche ici est de tester la corrélation, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Il existe une relation positive entre le MQT et la QVT.

H2 : Il existe une relation positive entre les pratiques soft de MQT et la QVT.

H3 : Il existe une relation positive entre les pratiques hard de MQT et la QVT.

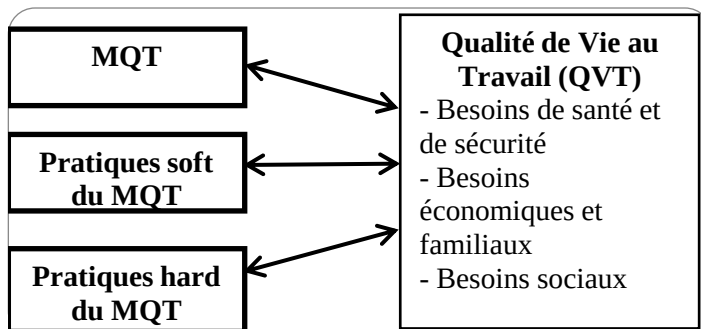


Figure (1) : Le cadre conceptuel de la recherche.

2- Méthode :

2.1- Échantillon:

L'échantillon de notre étude s'élève à 252 employés des deux entreprises étudiées. Leurs caractéristiques démographiques sont : **1- Genre**: Masculin (n=138) (54.8%) et féminin (n=114) (45.2%); **2- Age**: 21 – 30 (n=64) (25.4%); 31 – 40 (n=127) (50.4%); 41 – 50 (n=43) (17.1%) et ≥ 51 ans (n=18) (7.1%); **3- Expérience professionnelle** : < 5 ans (n=92) (36.5%); 5 – 9 (n=78) (31.0%) et ≥ 10 ans (n=82) (32.5%); **4- Catégorie socio-professionnelle** : Cadre supérieur (n=31) (12.3%); cadre (n=186) (73.8%) et Maîtrise (n=35) (13.9%).

Les participants ont renseigné les deux questionnaires, au cours d'une séance d'une demi heure, ou deux séances d'une demi heure chacune, selon leurs disponibilités en présence des chercheurs.

2.2- Outil :

En vue de répondre aux questionnements ultérieurs, deux questionnaires (un sur le MQT et le second sur la QVT), ont été conçus.

2.2.1- Questionnaire de MQT :

Pour mesurer les pratiques soft et hard de MQT, un questionnaire structuré a été conçu, inspiré d'études antérieures (Abdallah, 2013; Al-Khalili & Subari, 2013; ALNasser, Yusoff, & Islam, 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Fuentes-Fuentes, Albacete-Sáez, & Lloréns-Montes,

2004; Jun, Cai, & Shin, 2006; Kaynak, 2003; Mardani, Bagheri, Soltan, & Lari, 2013; Rahman & Bullock, 2005; Sadikoglu & Olcay, 2014; Sadikoglu & Zehir, 2008; Shahin & Dabestani, 2011 Tarí, Molina, & Castejón, 2007; Taveira et al., 2003; Zeng, Phan, & Matsui, 2015; Zu, Fredendall, & Douglas, 2008; Zu, Robbins, & Fredendall, 2010). Il se composait de deux sections; la première section traitait des caractéristiques démographiques de l'échantillon, à savoir: genre, âge, expérience professionnelle, catégorie socioprofessionnelle. La deuxième section, composée de 83 items, traitait des deux dimensions suivantes de MQT:

1. Pratiques soft de MQT (engagement de la haute direction, leadership, planification stratégique de la qualité, management des ressources humaines, résolution de problèmes en petit groupe, management de la qualité des fournisseurs, concentration sur la clientèle, l'autonomisation des employés, formation des employés, travail en équipe, systèmes d'évaluation de performance et rémunération des employés) : composées de 63 items.
2. Pratiques hard de MQT (information et analyse, management des processus, conception du produit/service, utilisation de la technologie et amélioration continue) : composées de 20 items.

Les items ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points avec des points de terminaison «fortement en désaccord (= 1)» et «fortement d'accord (= 5)».

2.2.2- Questionnaire de QVT :

Pour mesurer les sept dimensions de la QVT, un questionnaire structuré a été conçu, inspiré d'études antérieures (Lee, Singhapakdi, & Sirgy, 2007; Marta et al., 2013; Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001; Viljoen, Kruger, & Saayman, 2014). Il se composait de deux sections; la première section traitait des caractéristiques démographiques de l'échantillon, à savoir: genre, âge, expérience professionnelle, catégorie socioprofessionnelle. La deuxième section, composée de 75 items, traitait des dimensions suivantes de la QVT:

1. Besoins de santé et de sécurité : composés de 14 items.
2. Besoins économiques et familiaux : composés de 11 items.
3. Besoins sociaux : composés de 10 items.
4. Besoins d'estime de soi : composés de 10 items.
5. Besoins de réalisation de soi : composés de 10 items.
6. Besoins de connaissances : composés de 10 items.
7. Besoins de créativité et d'esthétique : composés de 10 items.

Les items ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points avec des points de terminaison «fortement en désaccord (= 1)» et «fortement d'accord (= 5)».

2.3- Test de Fiabilité :

Ceci peut être estimé au moyen d'un coefficient de fiabilité, tel que l'alpha de Cronbach (Tari'et al., 2007). Tout d'abord, la fiabilité de chaque échelle de MQT et des constructions de QVT a été estimée en calculant les α de Cronbach (Cronbach, 1951). L'alpha de Cronbach avec un seuil acceptable à 0,70 démontre que tous les attributs sont cohérents à l'intérieur (Tabassum, Rahman, & Jahan, 2012).

2.3.1- Test de Fiabilité des Pratiques de MQT :

Une analyse de fiabilité pour Les pratiques soft et hard de MQT a été menée auprès d'un échantillon de 100 répondants. Les coefficients sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau (1) : Analyse de fiabilité pour le questionnaire MQT (n= 100).

MQT	Nombre d'items	Alpha de cronbach
Pratiques soft de MQT	63	0.946
Pratiques hard de MQT	20	0.899
Total	83	0.956

2.3.2- Test de Fiabilité des Dimensions de la QVT

La même démarche ont été menée pour le questionnaire de la QVT. Les résultats figurent dans le tableau suivant :

Tableau (2) : Analyse de fiabilité pour le questionnaire QVT (n= 100).

QVT	Nombre d'items	Alpha de cronbach
Besoins de santé et de sécurité	14	0.668
Besoins économiques et familiaux	11	0.755
Besoins sociaux	10	0.633
Besoins d'estime de soi	10	0.807
Besoins de réalisation de soi	10	0.855
Besoins de connaissances	10	0.834
Besoins de créativité et d'esthétique	10	0.878
Total	75	0.946

D'après les valeurs mentionnées dans le tableau 1 et le tableau 2, aucun des éléments de la construction de MQT et de QVT n'a été éliminé. Toutes les échelles de TQM et de QVT perçue présentaient des niveaux de fiabilité acceptables, des valeurs de α égales à 0,70 ou plus. Seulement deux dimensions de la QVT les valeurs de α égales à 0,63 et 0.66.

2.4- Test de Validité :

2.4.1- Test de Validité des Pratiques de MQT :

Une analyse de validité de la cohérence interne pour le questionnaire MQT a été menée à partir du même échantillon de 100 répondants en utilisant le coefficient de corrélation de Pearson entre la valeur de chaque dimension de MQT et la valeur globale du questionnaire, comme suit:

Tableau (3) : Analyse de Validité pour le questionnaire MQT (n= 100).

Dimensions de la QVT	Pearson (r)
Pratiques soft de MQT	.0981 **
Pratiques hard de MQT	.0784 **

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Le tableau 3 montre que les deux dimensions de MQT sont significativement corrélées à un niveau de 1%, car la valeur p (p-value) pour chacun des cas est inférieure à 0,01.

2.4.2. Test de Validité des Dimensions de la QVT :

La même démarche ont été menée pour le questionnaire de la QVT. Les résultats figurent dans le tableau suivant :

Tableau (4) : Analyse de Validité pour le questionnaire QVT (n= 100).

Dimensions de la QVT	Pearson (r)
Besoins de santé et de sécurité	0.710 **
Besoins économiques et familiaux	0.771 **
Besoins sociaux	0.730 **
Besoins d'estime de soi	0.854 **
Besoins de réalisation de soi	0.871 **
Besoins de connaissances	0.746 **
Besoins de créativité et d'esthétique	0.824 **

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Le tableau 4 montre que toutes les dimensions de QVT sont significativement corrélées à un niveau de 1%, car la valeur p (p-value) pour chacun des cas est inférieure à 0,01. La nature de la corrélation est positive pour tous les cas, car les valeurs des coefficients sont positives.

2.5- Analyse des données et résultats de la recherche :

Le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS) v20 a été utilisé aux fins d'analyse des données.

3- Résultats :

3.1- La corrélation entre le MQT et la QVT :

Tableau (5) : le coefficient de corrélation entre le MQT et la QVT

		QVT
MQT	Corrélation de Pearson	0.622**
	Sig. (unilatérale)	0.000
	N	252

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

3.2- La corrélation entre les pratiques soft de MQT et la QVT :

Tableau (6) : le coefficient de corrélation entre les pratiques soft de MQT et la QVT

		QVT
Pratiques soft de MQT	Corrélation de Pearson	0.607**
	Sig. (unilatérale)	0.000
	N	252

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

3.3- La corrélation entre les pratiques hard de MQT et la QVT :

Tableau (7) : le coefficient de corrélation entre les pratiques hard de MQT et la QVT

		QVT
Pratiques hard de MQT	Corrélation de Pearson	0.554**
	Sig. (unilatérale)	0.000
	N	252

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

D'après les tableaux 5, 6 et 7 ci-dessus, les résultats ont montré que : (1) Il y a une corrélation positive significative entre le MQT et la QVT. (2) Il y a une corrélation positive significative entre les pratiques soft de MQT (engagement de la haute direction, leadership, planification stratégique de la qualité,

management des ressources humaines, résolution de problèmes en petit groupe, management de la qualité des fournisseurs, concentration sur la clientèle, l'autonomisation des employés, formation des employés, travail en équipe, systèmes d'évaluation de performance et rémunération des employés) et la QVT. (3) Il y a une corrélation positive significative entre les pratiques hard du MQT (information et analyse, management des processus, conception du produit/service, utilisation de la technologie et amélioration continue) et la QVT.

4- Discussion et conclusion :

4.1- La corrélation entre le MQT et la QVT :

En examinant le tableau 5 ci-dessus, nous remarquons une corrélation positive significative ($r = 0.622$, $p < 0.01$) entre le MQT et la QVT.

Ce résultat a été confirmé par des études antérieures (Carayon, Sainfort, & Smith, 1999 ; James, 1992; Lam, 1995; Liu & Liu, 2014 ; Prajogo & Cooper, 2010 ; Taimouri, Mozafari, & Tondnevis, 2012 ; Tan' et al., 2007 ; Ooi, Bakar, Arumugam, Vellapan, & Loke, 2007 ; Ooi et al., 2013 ; Yang, 2006).

Malgré la diversité entre ces études en matière de secteur d'activité socioprofessionnel, secteur public et privé, la QVT est étroitement lié au MQT en tant qu'évaluation globale.

En revanche, nos résultats ne révèlent pas l'influence des facteurs médiateurs entre le MQT et la QVT, tel que la culture organisationnelle, et la conception de travail qui sont des facteurs déterminants de cette relation selon (Carayon et al., 1999 ; James, 1992).

4.2- La corrélation entre les pratiques soft de MQT et la QVT :

Nos résultats (tableau 6) révèlent une corrélation positive significative ($r = 0.607$, $p < 0.01$) entre la QVT et les pratiques soft de MQT, à savoir : l'engagement de la haute direction, leadership, planification stratégique de la qualité, management des ressources humaines, résolution de problèmes en petit groupe, management de la qualité des fournisseurs, concentration sur la clientèle, empowerment, formation des employés, travail en équipe, systèmes d'évaluation de performance et rémunération des employés.

Ce résultat a été partiellement confirmé par l'étude de (Ooi et al., 2013) des pratiques soft tel que leadership et concentration sur la clientèle, et celle de (Jun et al., 2006) empowerment, travail en équipe, rémunération des employés, (Abdullah, Uli, & Tari, 2008) l'engagement de la haute direction, concentration sur la clientèle, empowerment, formation des employés, rémunération des employés, (Taimouri et al., 2012) leadership, la stratégie, (Devi, 2015) leadership, (Kiriago & Bwisa, 2013) la direction, la clientèle, (Talib, Rahman, & Qureshi, 2010) planification stratégique, (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012 ; Sankar & Mohanraj, 2013) management des ressources humaines, (Ooi et al., 2007)

travail en équipe, concentration sur la clientèle, (Yeo & Li, 2011) travail en équipe, rémunération des employés, (Ahmad, 2013 ; Kulkarni, 2013) rémunération des employés.

En revanche, nos résultats diffèrent de celles de (Ooi et al., 2013) concernant l'effet du MQT sur la QVT dans le secteur industriel Malaisien n'ont pas confirmé la corrélation entre quelques pratiques soft du MQT (management des ressources humaines, planification stratégique) et la QVT.

Cette divergence peut être attribuée à des facteurs intrinsèques tels que : la culture et le climat organisationnel, le type d'organisation, et/ou à des facteurs extrinsèques tels que : le secteur d'activité, la taille de l'échantillon des entreprises, la taille de l'entreprise en elle-même et le contexte socioéconomique.

4.3- La corrélation entre les pratiques hard de MQT et la QVT :

Les résultats (tableau 7) révèlent une corrélation positive significative ($r = 0.554$, $p < 0.01$) entre la QVT et les pratiques hard de MQT suivantes : information et analyse des données du système d'organisation, management des processus, conception du produit/service, utilisation de la technologie et amélioration continue.

La relation entre la QVT et les pratiques hard de MQT a été partiellement confirmée par l'étude de (Ooi et al., 2013) des pratiques hard tel qu'information et analyse, management des processus, et celle de (Carayon et al., 1999) les processus, les produits/services, (Taimouri et al., 2012) les produits, (Viljoeni et al., 2014) la qualité du service.

Les résultats de notre recherche confirment les recherches préalables effectuées dans ce domaine (James, 1992; Jayakumar & Kalaiselvi, 2012 ; Lam 1995; Liu & Liu, 2014; Ooi *et al.*, 2013). Les pratiques soft et hard de MQT conduisent à une meilleure QVT, et ceux, selon le degré d'implication de chaque paramètre dans l'équation globale des pratiques managériales. La concordance de ces résultats avec ceux des études antérieures, dans d'autres contextes socioculturels, de climat organisationnel, de type d'organisation, de taille et de nature d'activité différente, est un outil permettant aux gestionnaires de mettre en œuvre la stratégie MQT telle qu'appliquée à l'échelle mondiale pour atteindre une meilleure qualité de vie au travail.

5- Références:

- Abdallah, A. B. (2013). The Influence of "Soft" and "Hard" Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1-13.
- Abdullah, M.M., & Tari, J.J. (2012), The influence of ST and HT quality management practices on performance. *Asian pacific management review*, 17(2), 177-193.

- 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.
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of Quality of Work Life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
- Al-Khalili, A., & Subari, K. (2013). Understanding the Linkage between Soft and Hard Total Quality Management: Evidence from Malaysian Manufacturing Industries. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering (JJMIE)*, 7(1), 57-65.
- AlNasser, A., Yusoff, R. Z., & Islam, R. (2013). Relationship Between Hard Total Quality Management Practices and Organizational Performance in Municipalities. *American Journal of Applied Sciences*, 10(10), 1214-1223.
- 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), 01-09.
- 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), 303-334.
- 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.
- Cronbach, L.J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16, 297–334.
- 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.
- 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.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega the International Journal of Management Science*, 32(6), 425-442.
- James, G. (1992). Quality of Working Life and Total Quality Management. *International Journal of Manpower*, 13(1), 41-58.
- Jayakumar, A., & Kalaiselvi, K. (2012). Quality of Work Life – An overview. *International Journal of Marketing, Financial & Management Research*. 1(10), 140-151.
- 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.
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 238-244.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kiriago, A. N., & Bwisa, H. M. (2013). Working Environment Factors That Affect Quality of Work Life among Attendants in Petrol Stations in Kitale Town in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 289-296.
- 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.

- Lam, S. S. K. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4), 72-78.
- Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research Quality Life*, 2(4), 273-287.
- Liu, N. C., & Liu, W. C. (2014). The effects of quality management practices on employees' well-being. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1247-1261.
- Mardani, A., Bagheri, M. M., Soltan, E. K. H., & Lari, M. K. (2013). Relationship between National Culture and Soft Total Quality Management in Iranian Multinational Firms. *International Journal of Basic and Applied Science*, 2(1), 160-172.
- Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66(3), 381-389.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005). "ST, HT, and organizational performance relationships: an empirical investigation". *(Omega)*, *The International Journal of Management Science*, 33(1), 73-83.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2008). The Impact of Contextual Factors on Total Quality Management Practices. *Journal of Global Strategic Management*, 4, 88-97.
- 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.
- Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(2), 258-280.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K. (2012). An Evaluation of the Quality of Work Life: A Study of the Faculty Members of Private Universities in Bangladesh. *ABAC Journal*, 32(3), 36-57.
- 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.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 363-380.

- 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.
- Tarí, J. J., Molina, J. F., & Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501.
- Taveira, A. D., James, C. A., Karsh, B.-T., & Sainfort, F. (2003). Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. *Applied Ergonomics*, 34(4), 281-291.
- Viljoen, A., Kruger, S., & Saayman, M. (2014). Understanding the role that Quality of Work Life of food and beverage employees plays in perceived service delivery and productivity. *Southern African Business Review*, 18(1), 27-52.
- Yadav, R., & Khanna, A. (2014). Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(9), 71-80.
- 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.
- 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.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226.
- Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26(5), 630-650.
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 86-106.