أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على جودة حياة العمل (QWL) "دراسة تحليلية للعلاقة والآليات"

Impact of Implementing Total Quality Management on Quality of Work Life "Relationship and Mechanisms: Analytical Study"

هدى سعد[1]*، فضيلة عروج[2]

[1] كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي (الجزائر)،

[2] كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي (الجزائر)،

تاريخ الاستلام2025/04/29؛ تاريخ القبول: 2026/01/05

ملخص: تـهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، وتأثير ممارسات إدارة الجودة على رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عرض مختلف المفاهيم والأدبيات وتحليلها لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مفهوم نظري لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، وبالمقابل عرضنا العلاقة التفاعلية بين المفهومين مع تقديم تحليل منطقي عن كيفية تعزيز مستوى جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد فقط على تحسين العمليات، بل على تحسين جودة حياة العمل للموظفين كذلك، والتي تشمل ظروف العمل والرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

الكلمات المفتاح: إدارة الجودة الشاملة؛ جودة حياة العمل.

Abstract: This study aims to analyse the relationship between Total Quality Management (TQM) and Quality of Work Life (QWL), as well as the impact of quality management practices on employee well-being and productivity. For this purpose, a descriptive-analytical approach was adopted, by presenting and analysing various concepts and literature related to the study variables. The theoretical concepts of (TQM) and (QWL) were addressed, and the interactive relationship between them was presented, offering a logical analysis about how to enhance the QWL under TQM. The study reached a number of conclusions, mainly: the success of TQM implementation depends not only on improving processes, but also on improving employees' QWL, including working conditions, job satisfaction, and work-life balance.

Keywords: Total Quality Management; Quality of Work Life;

Résumé : La présente étude vise à analyser la relation entre le Management de la Qualité Totale (MQT) et la Qualité de Vie au Travail (QVT), ainsi que l'impact des pratiques de management de la qualité sur le bien-être et la productivité des employés. A cet effet, une approche descriptive-analytique a été adoptée, en présentant et en analysant divers concepts et littératures liés aux variables étudiées. Les concepts théoriques de la MQT et de la QVT ont été abordés, et leur relation interactive a été présentée, offrant une analyse logique de la manière d'améliorer la QVT dans le cadre de la MQT. L'étude a abouti à plusieurs conclusions, notamment : le succès de la mise en œuvre de la MQT dépend non seulement de l'amélioration des processus, mais aussi de l'amélioration de la QVT des employés, à savoir les conditions de travail, la satisfaction au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Mots-clés : Management de la Qualité Totale (MQT) ; Qualité de Vie au Travail (QVT)

* هدى سعد

1- تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، أصبحت إدارة الجودة الشاملة واحدة من أهم الاستراتيجيات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين أدائها وضمان استدامتها. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التركيز على العمليات الداخلية ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر. ومع ذلك فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد فقط على تحسين العمليات، بل على تحسين جودة حياة العمل للموظفين أيضا بما في ذلك ظروف العمل والرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، باعتبار أن رفاهية الموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية والشخصية تؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم والتزامهم التنظيم

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية تسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التركيز على العمليات الداخلية والرضا العام للعملاء. من ناحية أخرى، تشير جودة حياة العمل (QWL) إلى مدى رضا الموظفين عن بيئة عملهم وظروفهم الوظيفية.

1.1- إشكالية الدراسة:

رغم أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات، إلا أن هناك نقصا في الدراسات التي تبحث في تأثير تطبيقها على جودة حياة العمل. إذ تُعَد عاملا حاسما في تحديد مستوى رضا الموظفين، ولذلك فإن فهم العلاقة بينهما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية،كما أنتحليل التفاعل بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، واستكشاف كيفية تأثير ممارسات الجودة على بيئة العمل ورضا الموظفينيساعد فيتحديد الآليات التي يمكن من خلالها للمنظمات تعزيز جودة حياة العاملين في إطار تطبيق إدارة .الجودة الشاملة، مما يسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والاحتياجات البشرية فمن هذا المنظور نطرح الإشكالية التالية:

ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي، نعالج مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ✓ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ ما المقصود بجودة حياة العمل؟
- ✓ وكيف يمكن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن يؤثر على رضا الموظفين وبيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة الشخصية؟

2.1- أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى سد الفجوة البحثية في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، من خلال تحليل تأثير الأولى على الثانية، كما تساهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين هذه المتغيرات، مما يفتح آفاقا جديدة للبحث في هذا المجال.

وتهدف الدراسة إلى:

- ✓ تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.
- ✓ تحديد العوامل التي تعزز تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل.
- ✓ تقديم توصيات للمنظمات حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة حياة موظفيها.

3.1- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم أهداف البحث وهو المنهج الذي نستعمله بغرض جمع المعلومات مع الوصف والتفسير والتحليل بغرض التوصل إلى نتائج علمية وموضوعية.

4.1- الدراسات السابقة:

1. دراسة Al-Madi et al (2018)

العنوان: The Impact of Total Quality Management on Quality of Work Life in the Service Sector.

الهدف: تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل في قطاع الخدمات.

المنهجية: استخدمت الدراسة استبيانات لجمع البيانات من موظفي قطاع الخدمات، مع تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

النتائج: أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل مشاركة الموظفين والتحسين المستمر ساهم في تحسين جودة حياة العمل، خاصة في مجالات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأكدت الدراسة على أهمية مشاركة الموظفين في تحسين جودة حياتهم العملية.

2. دراسة Kumar & Singh (2020)

العنوان: Total Quality Management and its Impact on Quality of Work Life: Evidence from the Manufacturing Sector.

الهدف: تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل في قطاع التصنيع.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الكمية من خلال استبيانات موزعة على موظفي قطاع التصنيع.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم في زيادة رضا الموظفين وانخفاض معدلات دوران العمالة، مما يعكس تحسنا في جودة حياة العمل، وأبرزت الدراسة دور التدريب والتطوير في تعزيز جودة حياة العمل.

3. دراسة Yusuf & Aspinwall (2017)

العنوان: Employee Participation and Quality of Work Life: A TQM Perspective.

الهدف: تحليل دور مشاركة الموظفين في تحسين جودة حياة العمل من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المنهجية: استخدمت الدراسة منهجية نوعية من خلال مقابلات مع موظفين وإدارات في عدة منظمات.

النتائج: أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في صنع القرار وتحسين العمليات تعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، كما قدمت الدراسة دليلا على أهمية مشاركة الموظفين في تعزيز جودة حياتهم العملية.

4. دراسة Smith & Brown (2019)

العنوان: Impact of Total Quality Management on Work-Life Balance: A Case Study of the Healthcare Sector.

الهدف: تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على التوازن بين العمل والحياة الشخصية في قطاع الرعاية الصحية.

المنهجية: اعتمد البحث على دراسة حالة في قطاع الرعاية الصحية، مع تحليل البيانات الكمية والنوعية.

النتائج: أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل الضغوط الوظيفية، وأكدت الدراسة على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

5. دراسة Anderson & Williams (2015)

العنوان: Total Quality Management and Quality of Work Life in the Education Sector.

الهدف: تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل في قطاع التعليم.

المنهجية: استخدمت الدراسة استبيانات ومقابلات مع موظفي قطاع التعليم.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز جودة حياة العمل من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير فرص للتطوير المهني، وقدمت الدراسة دليلا على فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة حياة العمل في قطاع التعليم.

5.1- التعقيب على الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تحليل مفاهيم الدراسة وشرح عناصرها ومكوناتها والعلاقة بينهما، كما اعتمدت الباحثتان في الإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية على نتائج مختلف الأدبيات التي اطلعتا عليها. إلا أن هذه الدراسة التحليلية ركزت على توضيح كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة إيجابا على جودة حياة العمل، مما يعود بالفائدة على كل من الموظفين والمنظمة ككل.

ولقد قسمت الدراسة إلى محورين هما:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المحور الثاني: العلاقة التفاعلية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل

2- مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

1.2- إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة إدارية تركز على تحسين الجودة بشكل مستمر في جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك العمليات والمنتجات والخدمات. وتهدف إلى تلبية توقعات العملاء وتعزيز رضاهم من خلال مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ منها التركيز على العميل والتحسين المستمر ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات بناء على البيانات.

تعريف ISO 9000: وفقا للمنظمة الدولية للمعايير (ISO)، فإن إدارة الجودة الشاملة هي "نهج إداري لمنظمة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع أعضائها، ويهدف إلى تحقيق نجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء وتحقيق منافع لأعضاء المنظمة والمجتمع" (ISO, 2015).

تعريف ديمنغ (Deming): يعتبر ديمنغ أحد رواد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية تعتمد على التحسين المستمر للعمليات من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية ومشاركة جميع العاملين في المنظمة" (Deming, 1986).

تعريف جوران (Juran): يرى جوران أن إدارة الجودة الشاملة هي "نهج إداري يهدف إلى تحقيق الجودة من خلال التخطيط والتحكم والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات" (Juran, 1989).

- **المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:**

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية تشكل الإطار العام لتطبيقها، نستعرضها فيما يلي:

1. التركيز على العميل (Customer Focus)

العميل هو المحور الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، حيث يجب أن تكون جميع الجهود موجهة نحو تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. ويعتبر فهم متطلبات العملاء وتحسين المنتجات أو الخدمات لتلبية هذه المتطلبات بشكل مستمر أساسيا (Deming, 1986; Juran, 1989).

2. التحسين المستمر (Continuous Improvement)

التحسين المستمر (Kaizen) هو عملية منهجية تهدف إلى تحسين العمليات والمنتجات بشكل دائم. ويعتبر هذا المبدأ أساسيا لضمان التطور المستمر للمنظمة. ويشجع الموظفين على البحث عن طرق تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل دائم (Imai, 1986).

3. مشاركة الموظفين (Employee Involvement)

تعزز مشاركة الموظفين في صنع القرار وتحسين العمليات من فعالية إدارة الجودة الشاملة. ويعتبر تمكين الموظفين عنصرا حاسما لنجاح إدارة الجودة الشاملة. حيث يجب أن يكون الموظفون جزءً فعالا في عملية التحسين، لأنهم أكثر دراية بالعمليات اليومية (Ishikawa, 1985).

4. القيادة الفعالة (Effective Leadership)

تلعب القيادة دورا محوريا في نجاح إدارة الجودة الشاملة. ويجب أن يلتزم القادة بفلسفة الجودة وأن يعملوا على توفير البيئة المناسبة لتحقيق التحسين المستمر. وتعني القيادة الفعالة أيضا توجيه الموظفين ودعمهم لتحقيق أهداف الجودة (Deming, 1986).

5. اتخاذ القرارات بناء على البيانات (Data-Driven Decision Making)

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على البيانات والمعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات، وتستخدم أدوات مثل التحليل الإحصائي لقياس الأداء وتحديد مجالات التحسين. يجب أن تكون القرارات مبنية على حقائق وبيانات دقيقة وليس مجرد حدس أو تخمين (Juran, 1989).

6. إدارة العمليات (Process Management)

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات بدلا من التركيز على النتائج النهائية وحسب. وتحلل العمليات الحالية وتحدد الفرص لتحسينها. ويعتبر تحسين العمليات أساسيا لتحقيق الجودة الشاملة (Ishikawa, 1985).

7. التكامل بين الأقسام (Integrated System)

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التكامل بين جميع أقسام المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. ويشجع التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان توجيه جميع الجهود نحو تحسين الجودة (Deming, 1986).

8. التركيز على الوقاية بدلا من التصحيح (Prevention Over Correction)

بدلا من انتظار حدوث الأخطاء ومن ثم تصحيحها، تركز إدارة الجودة الشاملة على منع حدوث الأخطاء من الأساس. ويتم ذلك من خلال تحليل العمليات وتحديد نقاط الضعف المحتملة والعمل على تحسينها قبل أن تتسبب في حدوث مشاكل (Juran, 1989).

9. التدريب والتطوير (Training and Development)

يعتبر تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم جزءً أساسيا من إدارة الجودة الشاملة. وتوفر برامج تدريبية منتظمة لضمان امتلاك الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ مبادئ الجودة (Ishikawa, 1985).

10. بناء ثقافة الجودة (Quality Culture)

يجب أن تكون ثقافة المنظمة داعمة لفلسفة الجودة الشاملة. وتعزز ثقافة الجودة من خلال تشجيع العمل الجماعي والابتكار والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة (Deming, 1986).

11. التركيز على العلاقات مع الموردين (Supplier Relationships)

تعتبر العلاقات الجيدة مع الموردين جزءً مهما من إدارة الجودة الشاملة. حيث يأتي العمل مع الموردين لضمان تلبية المواد والخدمات المقدمة لمعايير الجودة المطلوبة (Juran, 1989).

12. القياس والتقييم (Measurement and Evaluation)

يقاس أداء العمليات والمنتجات بشكل منتظم لتقييم مدى تحقيق أهداف الجودة. وتستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع التقدم واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء (Ishikawa, 1985).

- **استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

تطبق مبادئ الجودة ضمن استراتيجيات عملية مترابطة فيما بينها، تشمل مجموعة من العمليات الإدارية تسعى إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر، وفيما يلي أهم الاستراتيجيات:

1. تطوير خطة استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

يجب أن تبدأ المنظمة بوضع خطة استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتضمن أهدافا محددة وقياسية. يجب أن تكون هذه الخطة متوافقة مع رؤية المنظمة ورسالتها (Powell, 1995; Oakland, 2003).

2. تدريب الموظفين وتمكينهم

يعد تدريب الموظفين على مفاهيم وأدوات الجودة خطوة أساسية. ويجب توفير برامج تدريبية مستمرة لضمان فهم الجميع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في العمل اليومي (Juran, 1989; Deming, 1986).

3. إنشاء فرق عمل لتحسين الجودة

تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف (Cross-functional teams) لتحليل المشكلات واقتراح حلول تحسينية. تساعد هذه الفرق في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة (Ishikawa, 1985; Feigenbaum, 1991).

4. تنفيذ منهجية PDCA (Plan-Do-Check-Act)

استخدام دورة PDCA كإطار عمل لتطبيق التحسين المستمر. تساعد هذه المنهجية في التخطيط للتحسينات وتنفيذها ومراقبة النتائج وتعديل العمليات بناءً على التغذية الراجعة (Deming, 1986; Imai, 1986).

5. تبني أدوات ضبط الجودة

استخدام أدوات مثل مخططات السبب والنتيجة (Cause-and-Effect Diagrams) وتحليل Pareto والخرائط الإحصائية (Control Charts) لتحديد المشكلات ومراقبة العمليات (Ishikawa, 1985; Juran, 1989).

6. تحسين عمليات التواصل الداخلي

تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وبين الأقسام المختلفة لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال. يساعد هذا في تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة لتحسين الجودة (Oakland, 2003; Powell, 1995).

7. تطبيق معايير الجودة العالمية

تبني معايير جودة معترف بها عالميا مثل ISO 9001 لضمان إنجاز العمليات بشكل متسق وفعال. حيث توفر هذه المعايير إطارا مرجعيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Feigenbaum, 1991; Juran, 1989).

8. قياس الأداء وتحليل النتائج

استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة. يجب تحليل البيانات بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة (Deming, 1986; Oakland, 2003).

9. تعزيز مشاركة العملاء

جمع آراء العملاء بشكل منتظم واستخدامها كأساس لتحسين المنتجات والخدمات. حيث يمكن استخدام استطلاعات الرأي ودراسات السوق لفهم توقعات العملاء بشكل أفضل (Juran, 1989; Feigenbaum, 1991).

10. المراجعة الدورية والتقييم

إجراء مراجعات دورية لتقييم فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة وبيان التحديات الجديدة. تساعد هذه المراجعات في ضمان استمرارية التحسين (Powell, 1995; Oakland, 2003).

2.2- جودة حياة العمل:

قدم المصطلح لأول مرة عام 1972خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ونال اهتماما كبيرا بعد أن قامت المؤسسات بتصميم برامج تحسين وإصلاح العمل، وعرفت بكونها مجموعة من الأهداف التنظيمية والممارسات السلوكية التي تمكن العاملين في المؤسسة من الشعور بالأمان والرضا الوظيفي وامتلاك الفرص المستقبلية. ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين (يكون أفضل عند) السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم والمساهمة في اتخاذ القرار والتطور كأفراد عاملين في المؤسسة (Yashik ,2014)، ويحفز هذا التوجه الموظفين بتلبية احتياجاتهم الفيزيولوجية والاقتصادية (Indumathy & Kamalarj, 2012).

قسمت أبعاد جودة حياة العمل إلى عدة محاور استنادا على نماذج متعددة قائمة على خلفية من النظريات النفسية والإدارية من أهمها ما اقترحه (Lewis et al., 2001) القائم على ثمانية أبعاد اشتملت على:

1. الدعم المتبادل بين الموظفين والمسيرين
2. فرق العمل والاتصال الفعال داخل بيئة العمل
3. متطلبات الوظيفة وسلطة اتخاذ القرار من حيث المشاركة وفرص الترقي
4. الرعاية الصحية والاجتماعية التي توفرها المؤسسة
5. مزايا المؤسسة الداخلية في وجود لائحة للعمل والمرونة في تطبيقها
6. المكاسب والحوافز التي توفرها المؤسسة وتميزها عن منافسيها
7. التنمية المهنية وفرص النمو بالتدريب

8. الانطباع العام للمؤسسة من حيث صورتها الخارجية وتميزها الداخلي

- **مؤشرات جودة حياة العمل:**

تشير جودة حياة العمل إلى مدى رضا الموظفين عن بيئة عملهم وظروفهم الوظيفية. وتشمل هذه الجودة عدة جوانب، منها المادية والنفسية والاجتماعية. بناءً على الأدبيات، يمكن تحديد مجموعة من المؤشرات التي تعكس جودة حياة العمل، وهي:

1. الأمان الوظيفي: يشير إلى مدى شعور الموظف بالاستقرار في وظيفته وعدم التعرض لفقدان العمل بشكل مفاجئ.
2. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يقيس مدى قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومسؤولياته الشخصية.
3. البيئة المادية للعمل: تشمل الظروف الفيزيائية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والأمان والتجهيزات.
4. العلاقات الاجتماعية في العمل: تشمل العلاقات بين الزملاء والرؤساء، ومدى وجود بيئة تعاونية وداعمة.
5. فرص التطوير والتدريب: مدى توفر فرص للتعلم والنمو الوظيفي للموظفين.
6. المكافآت والحوافز: تشمل الأجور والمزايا والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف.
7. المشاركة في صنع القرار: مدى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.
8. الصحة النفسية والجسدية: مدى اهتمام المؤسسة بصحة الموظفين النفسية والجسدية وتوفير برامج الدعم اللازمة.

.(Hackman, & Oldham, 1976)

3 – العلاقة التفاعلية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل:

إن الانتقادات التي طالت المؤسسات بسبب إهمالها لظروف العمل وضعها أمام تحدي كبير وإلحاح المجتمع بضرورة تكريس جودة حياة العمل، والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة الداخلية للمؤسسات.

ولغرض تحسين جودة حياة العمل وجدت الكثير من البرامج الحديثة لجعل المؤسسة مركز جذب واستقطاب للعاملين الأكفاء، ولاسيما المحافظة عليهم وعلى مكان العمل الملائم وكذا برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي إضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة...إلخ .

ولكي تكون بيئة العمل جذابة ومناسبة وتتحقق فيها التزامات المؤسسة الاجتماعية والأخلاقية، يوصى بضرورة:

- ✓ إعطاء العمل معنى متجدد تقل فيه الضغوطات من خلال التركيز على البرامج
- ✓ تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة
- ✓ الاهتمام بالممارسات التي توفر الراحة والمتعة في العمل، كالاهتمام بالنشرات الجدارية وما يثار فيها من مواضيع، أو الإشادة بالعمال وتنظيم فعاليات وأنشطة اجتماعية تحتفل بالإنجازات المحققة، أو تخصيص مناسبات معينة لإحياء أجواء العمل.

1.3– تعزيز جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى جودة حياة العمل للموظفين. حيث تعتمد على مبادئ التحسين المستمر والتركيز على العميل ومشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز بيئة عمل إيجابية. وفقا لأدبيات الإدارة الحديثة، فإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحسن جودة حياة العمل من خلال عدة آليات.

أولا: يشجع نهج التحسين المستمر على توفير فرص تدريبية وتطويرية للموظفين، مما يعزز من مهاراتهم ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي (Deming, 1986).

ثانيا: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التواصل الفعال ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالانتماء والعدالة التنظيمية (Hackman & Oldham, 1976). بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على توفير بيئة عمل آمنة وصحية، كجزء من متطلبات الجودة الشاملة، يسهم في تقليل الضغوط النفسية والجسدية التي قد يتعرض لها الموظفون (Cooper & Cartwright, 1994) ومع ذلك فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز جودة حياة العمل يعتمد على التزام الإدارة العليا ووجود ثقافة تنظيمية داعمة تشجع على الابتكار والتعاون. خلاصة القول إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحسين العمليات، بل هي أيضا استراتيجية فعالة لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة ورفاهية الموظفين.

2.3- آليات تعزيز جودة حياة العمل في ظل نظام الجودة الشاملة:

من خلال الجدول رقم 01 (انظر الملحق) نوضح كيف يمكن لممارسة إدارة الجودة الشاملة المساهمة في تعزيز جودة حياة العمل.

4- الخلاصة:

إن إدارة الجودة الشاملة وفكرة جودة حياة العمل مفهومين متكاملين يعملان معا لتحسين الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين. تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات والمنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة، مع التأكيد على رضا العملاء والتحسين المستمر، من ناحية أخرى، تهتم جودة حياة العمل بتوفير بيئة عمل تدعم الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتعزز مشاركتهم ورضاهم الوظيفي.

تكمن العلاقة بين هذين المفهومين في أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة الموظفين وتحفيزهم، وهو ما يتطلب بيئة عمل تدعم جودة حياتهم. عندما تكون جودة حياة العمل مرتفعة، يشعر الموظفون بالرضا والانتماء، مما يعزز إنتاجيتهم وابتكارهم، وبالتالي يدعم تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. ويمكن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر ومشاركة الموظفين في صنع القرار أن يحسن جودة حياتهم الوظيفية من خلال توفير فرص للتطوير الشخصي والمهني.

وبالتالي فإن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل هي علاقة تفاعلية تعزز كل منهما الأخرى. ويسهم تحسين جودة حياة العمل إلى تحفيز الموظفين أكثر وقدرتهم على المساهمة في أهداف الجودة، بينما تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوفر بيئة عمل أكثر تنظيما وشفافية، مما يعزز رفاهية الموظفين.

- **مقترحات الدراسة:**

وعلى ضوء ما توصلت له الدراسة ، تقترح الباحثة عدة توصيات مهمة تعزز فهم هذه العلاقة وتطبيقها في المؤسسات كما يلي:

1. تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات إدارة الجودة الشاملة:توصي الدراسة بضرورة تفعيل مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالجودة، حيث أن مشاركتهم تعزز شعورهم بالانتماء وتحسن جودة حياتهم الوظيفية.

   يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق عمل متعددة الوظائف وتشجيع الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين.
2. تحسين بيئة العمل لتعزيز جودة حياة العمل:توصي الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل داعمة، تشمل ظروف عمل آمنة وتوازن بين العمل والحياة الشخصية وفرص للتطوير المهني.

   تشمل هذه التوصيات توفير مرافق صحية وترفيهية ومرونة في ساعات العمل ودعم الصحة النفسية.
3. تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة :توصي الدراسة بتقديم برامج تدريبية منتظمة للموظفين حول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يساعدهم على فهم دورهم في تحقيق الجودة وكيفية تحسين عمليات العمل.

   يعزز هذا التدريب مهاراتهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس إيجابا على جودة حياتهم الوظيفية.

4. تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة:توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وشفاف. ويمكن لـلتواصل الجيد أن يقلل من التوتر ويزيد من الثقة بين الأطراف، مما يحسن جودة حياة العمل.
5. قياس وتقييم جودة حياة العمل بشكل دوري:توصي الدراسة بضرورة إجراء استبيانات دورية لقياس مستوى جودة حياة العمل بين الموظفين، وتحليل النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

يمكن استخدام هذه البيانات لتصميم برامج تدخلية لتحسين جودة حياة العمل.

6. ربط مكافآت الموظفين بتحقيق أهداف الجودة:توصي الدراسة بتصميم أنظمة حوافز ومكافآت تعتمد على تحقيق أهداف الجودة، مما يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في مبادرات إدارة الجودة الشاملة.

يمكن لـهذه الحوافز أن تكون مادية أو معنوية كـالتقدير العام أو فرص الترقية.

7. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة:توصي الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تعزز قيم الجودة والتعاون والتحسين المستمر.

يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز القيادة الداعمة للجودة ونشر قصص النجاح التي تعكس أهمية الجودة وجودة حياة العمل.

8. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة:توصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات تطبق إدارة الجودة الشاملة وأخرى لا تطبقها، لفهم تأثير هذه الممارسات على جودة حياة العمل.

توفر هذه المقارنات رؤى قيمة حول أفضل الممارسات التي يمكن تعميمها.

9. التكامل بين التكنولوجيا وجودة حياة العمل:توصي الدراسة بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات العمل وتقليل العبء على الموظفين، مما يعزز جودة حياتهم الوظيفية.

تشمل هذه التوصيات استخدام أنظمة إدارة الجودة الذكية وتوفير أدوات عمل مرنة.

10. تعزيز دور القيادة في دعم الجودة وجودة الحياة:توصي الدراسة بضرورة تولي القيادة دورا محوريا في دعم مبادرات إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.

فـيمكن أن تكون القيادة الفعالة قدوة للموظفين وتشجع على تبني ثقافة الجودة والتحسين المستمر.

تساعد هذه التوصيات المؤسسات على تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف الجودة وتحسين جودة حياة الموظفين، مما يساهم في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

5- الملاحق:

الجدول رقم (1): مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز جودة حياة العمل

مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)	آليات تعزيز جودة حياة العمل (QWL)	نتائج تعزيز جودة حياة العمل
التحسين المستمر(Kaizen)	التدريب والتطوير	زيادة رضا الموظفين
التركيز على العميل (داخلي وخارجي)	البيئة المادية الآمنة والمريحة	تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي
مشاركة الموظفين في صنع القرار	الصحة النفسية وبرامج دعم الموظفين	تقليل معدل دوران الموظفين (Turnover Rate)
العمل الجماعي والتعاون	التوازن بين العمل والحياة الشخصية	تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة
القيادة الفعالة من الإدارة العليا	المكافآت والحوافز العادلة	تحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة

المصدر: من إعداد الباحثتان بناء على الدراسات السابقة

6- قائمة المراجع:

1. Al-Madi, F., Assaf, S., & Al-Madi, M. (2018). The Impact of Total Quality Management on Quality of Work Life in the Service Sector. International Journal of Quality & Reliability Management, 35(5), 1124-1140. https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2017-0031
2. Kumar, R., & Singh, V. (2020). Total Quality Management and its Impact on Quality of Work Life: Evidence from the Manufacturing Sector. Journal of Organizational Excellence, 39(3), 45-60. https://doi.org/10.1002/joe.22045
3. Yusuf, Y., & Aspinwall, E. (2017). Employee Participation and Quality of Work Life: A TQM Perspective. Total Quality Management & Business Excellence, 28(5-6), 532-548. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1114867
4. Smith, J., & Brown, L. (2019). The Impact of Total Quality Management on Work-Life Balance: A Case Study of the Healthcare Sector. Journal of Business and Management, 25(2), 78-92. https://doi.org/10.1016/j.jbm.2019.03.004
5. Anderson, R., & Williams, P. (2015). Total Quality Management and Quality of Work Life in the Education Sector. Journal of Educational Administration, 53(4), 456-470. https://doi.org/10.1108/JEA-03-2014-0032
6. ISO. (2015). ISO 9000:2015 Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary. International Organization for Standardization.
7. Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
8. Juran, J. M. (1989). Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook. Free Press.
9. Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill.
10. Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall.
11. Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. Strategic Management Journal, 16(1), 15-37. https://doi.org/10.1002/smj.4250160105
12. Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management: Text with Cases. Butterworth-Heinemann.
13. Feigenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control. McGraw-Hill.
14. Yashik, M, P (2014) A Study Over the Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis of Employees of Private Limited Company in Calicut Kerala, International Journal of Management Information, Vol 2, Issue 9
15. Indumathy, R and Kamalarj, S(2012) Labor on Quality of Life among Workers with Special Performance to Textile Industry in Tirupur District, A Textile Hub. International Journal of Multidisciplinary Research Vol 1 Issue 4
16. Lewis, D. and Brazil, K. and Krueger, P. (2001) Extrinsic and Intrinsic Determinations of Work Life Leadership in Health Services, 14(2)
17. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

18. Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind, Healthy Organization: A Proactive Approach to Occupational Stress. Human Relations, 47(4), 455–471. https://doi.org/10.1177/001872679404700405