

تأثير ادارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط ميسان

حسين بريو عنيد
جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

mang.post18@qu.edu.iq

أ.م.د بشرى عبد الحمزة عباس
جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

Bushra.abbas@qu.edu.iq

المستخلص:

يسعى البحث الحالي الى التعرف على تأثير ادارة الجودة الشاملة بوصفه متغيراً مستقلاً عبر أبعاده (دعم الادارة العليا, التركيز على الزبائن, ادارة العملية, التدريب والتعلم, ادارة العلاقة مع الموردين, التحسين المستمر) على جودة حياة العمل بأبعادهما (بيئة العمل المادية , الاجهاد المهني, النمو والتطوير, الدعم الاجتماعي, التعويضات والمكافأة, الخصائص الوظيفية) في شركة نفط ميسان, وقد شملت عينة البحث (٢٩٢) من الافراد العاملين في الشركة, ولغرض تحقيق هدف البحث تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث , وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث, وتم التوصل الى النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي مثل (SPSS.V.24) وبرنامج (Amos.V.24) لتحليل البيانات للتوصل الى الاستنتاجات التي كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ادارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل. وبناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها. الكلمات المفتاحية: (ادارة الجودة الشاملة، جودة حياة العمل).

Impact of total quality management on the quality of work life

An analytical study of the opinions of a sample of workers in the maysan oil company

Prof. Dr. Bushra Abdel Hamza Abbas

Al-Qadisiyah University/ College of Administration Al-Qadisiyah University/ College of Administration and Economics

Business Administration Department

Hossein Briou Aneed

and Economics

Business Administration Department

Abstract :

Current research seeks to identify the impact of total quality management as an independent variable across its dimensions (support of senior

management, focus on customers, process management, training and learning, relationship management with suppliers, continuous improvement) on the quality of work life in its dimensions (physical work environment, occupational stress Growth and development, social support, compensation and reward, job characteristics) in the Maysan Oil Company, the research sample included (292) individuals working in the company, and for the purpose of achieving the goal of the research, a questionnaire was adopted to collect data related to research variables, and the descriptive analytical approach was adopted in search,). The results were reached using the statistical program such as (SPSS.V.24) and the program (Amos.V.24) to analyze the data to reach conclusions, the most prominent of which was the existence of a correlation and impact between total quality management on the quality of work life. Based on the conclusions reached.

Keywords: (Total Quality Management - Quality of work life).

المقدمة:

يحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية كبيرة وواسعة في مختلف الأوساط العلمية والعملية، وأصبح القرن الحادي والعشرون يطلق عليه مجازاً عصر الجودة الشاملة، لذا سعت العديد من المنظمات الانتاجية والخدماتية إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لكونها تعد من المرتكزات الأساسية لنجاحها، كما تعد الجودة محددًا لسلوك الأفراد العاملين، لذا أصبح لزاماً على المنظمات أن تقدم سلعاً وخدمات ذات جودة عالية تكسيها قدرة تنافسية في الأسواق، ويعد المورد البشري من أهم الموارد وأثمنها لعمل المنظمات لما له من دور فعال في تخطيط نشاطات المنظمة وتنفيذها، وهذا يتطلب مراعاة خاصة بالاهتمام بإعداد طواقم إدارية فائقة الجودة من الناحية المهنية والمعرفية وتوفير بيئة عمل وجودة حياة مناسبة تعمل على وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.

المبحث الاول :منهجية البحث

اولاً:-مشكلة البحث

بناء على ملاحظة الواقع الميداني في شركة نفط ميسان والتي مثلت موقع الدراسة قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية هدفها الاساس الاطلاع على الامكانيات والمهارات التي تمتلكها ادارة الشركة في مجال ادارة الجودة الشاملة, وجودة حياة العمل, بالإضافة الى ان الشركة تعد من اهم الشركات التي تقدم منتجات المشتقات النفطية للزبائن في الوقت الحالي , اذ تواجه الشركة موقع الدراسة عدة تحديات منها ضعف ادراك الافراد العاملين لإدارة الجودة الشاملة او ادراكهم لمعنى الشعارات التي تخص الجودة, مما يشير الى ضعف الوعي لدى الافراد العاملين تجاه ادارة الجودة الشاملة, وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي (هل يمكن تفسير العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل) وتنبتق منه التساؤلات الفرعية الاتية :-

- ١-ما مستوى ادراك الافراد العاملين في الشركة موقع الدراسة لإدارة الجودة الشاملة ؟
- ٢- كيف يدرك الافراد العاملين جودة حياة العمل في ضوء الانشطة و الممارسات المتعلقة بإداره الجودة الشاملة التي تقوم بها الشركة؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة, وجودة حياة العمل؟
- ٥-هل هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل ؟

ثانياً:-اهمية البحث

١-حاز هذا البحث على اهميته من خلال حداثة المتغيرات التي تطرقت اليها, ولاسيما متغير ادارة الجودة الشاملة, فضلا عن جودة حياة العمل وابعادها.

٢-تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة, وجودة حياة العمل, الامر الذي يمكن للدراسات المستقبلية قياس طبيعة ونوع هذه العلاقة على عينات اخرى يمكن من خلالها الوقوف على مجموعة من الحلول الاستراتيجية التي بدورها تمثل معالجة لمشاكل كل عينة.

٣-وضع الحلول المناسبة والممكنة لمعوقات ادارة الجودة الشاملة, وجودة حياة العمل, التي تعاني منها الشركة مجتمع البحث.

ثالثاً:-اهداف البحث

تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا, التركيز على الزبائن, التدريب والتعليم, ادارة العلاقة مع الموردين, التحسين المستمر) وجودة حياة العمل (بيئة العمل المادية, الاجهاد المهني, النمو والتطوير الوظيفي, بعد الخصائص الوظيفية, التعويضات والمكافأة, الدعم الاجتماعي).

رابعاً:-فروض الدراسة

١-الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.

٢-الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الجودة الشاملة بأبعادها في جودة حياة العمل بأبعادها.

خامساً:- عينة البحث

تم تطبيق البحث على عينة من الافراد العاملين في شركة نفط ميسان, والذين بلغ عددهم (٢٩٢) عاملاً بمختلف مستوياتهم وتخصصهم الوظيفي ، وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية بهدف جمع البيانات اللازمة ، وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون وهي من الصيغ الاكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا (بشماني ، ٢٠١٤ : ٩٠-٩١) الموضحة في ادناه :-

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

وبتطبيق المعادلة اعلاه نحصل على حجم العينة والذي بلغ (٢٦٣) فقد قام الباحث بتوزيع (٣١٢) استمارة على الافراد العاملين في الشركة وتم استرجاع (٢٩٨) استمارة وعند فرز الاستمارات وتجميعها لغرض تهيئتها لعملية التحليل تبين ان هناك (٦) استمارات غير صالحة للتحليل , وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل(٢٩٢) استمارة, والجدول (٢) يوضح ذلك .

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً:- مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف انواع المنظمات (Hussein,2012:2). وقد كان للإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات

وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم منتجات ذات جودة عالية يمكنها من تخفيض التكاليف وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى المجالات الإنتاجية والخدمية (Melsa,2009:2).

وعرفها (Karim et al.,2020:3) فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى التحسين المستمر لجميع الأقسام والعمليات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على إجراء التغييرات من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في الكليات سواء كانت في القيم أو أنظمة أو أسلوب إداري، ويرى (Saihu,2020:٣) بأنه فلسفة إدارية تقوم على مفاهيم الفلسفات الحديثة وأساليب الإدارة الأساسية والجهود المبتكرة والمهارات الفنية المتخصصة من أجل رفع مستوى الأداء والتحسين المستمر.

ثانياً:- أهمية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة معنية بمحاسبة جميع الأطراف المشاركة في عملية الإنتاج على أنها مسؤولة عن الجودة الشاملة للمنتج النهائي (Salami,2013:106). وينظر المؤيدون لأهمية تطبيق ثقافة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تعنى السعي إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الإنتاج والتسويق، ومن ثم تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) على نحو يلبي أو يتجاوز توقعات الزبون (Rahman,2005:71)

وتكمن أهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في تطوير الجودة للمنتجات مع تخفيض في التكاليف وتقليل في الوقت والجهد الضائع

لتحسين السلعة او الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم (Teixeira et al.,2019:1338).

ثالثاً:- ابعاد ادارة الجودة الشاملة

١- دعم الإدارة العليا

يحفز دعم الإدارة العليا تنفيذ إدارة الجودة من خلال توفير التوجيه والموارد لتحسين الجودة (Zu et al.,2008:630). اذ ينعكس دعم الإدارة العليا على تعزيز البيئة التعاونية والتعليمية اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة (Zeng et al.,2015:١٦١). و اشارت بعض الدراسات الى ان دعم الإدارة العليا له لتأثيرات على ممارسات البنية التحتية التقليدية لإدارة الجودة مثل العلاقة مع الزبائن والعلاقة مع الموردين وإدارة القوى العاملة (Modgil&Sharma,2017:٥١٤).

٢- التركيز على الزبائن

يعد التركيز على الزبائن أحد أهم عوامل الميزة التنافسية , اذ يعد التركيز والتنفيذ الفاعل لإدارة الجودة الشاملة هو تلبية متطلبات الزبائن (Zu et al.,2008:630). يتضمن مصطلح التركيز على الزبائن إطار عمل إدارة الجودة الواسع والشامل (Shahin,2011:258).

٣- ادارة العملية

تعرف العملية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات, ومن أجل تحقيق المنظمة لمستوى عالي من الجودة في المنتجات يتعين عليها إعادة تصميم كاملة أو جزئية للعمليات لمواءمة العمليات مع المتطلبات (Jermsittiparsert et al.,2019:34). فهي تغطي جميع العمليات في المنظمة التي تساهم في جودة المنتج, وكذلك تمنع الأخطاء (Modgil&Sharma,2017:٥١٤).

٤- التدريب والتعليم

يعد تدريب وتعليم الافراد العاملين أمرا بالغ الأهمية لبناء رأس المال البشري للمنظمة (Zhihai,2003:78). فالتدريب والتعليم ضروريان لتزويد الافراد العاملين بالتقنيات والممارسات الجديدة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح (Shahin,2011:264).

٥-ادارة العلاقة مع الموردين

تتضمن بعض الأسباب التي تدفع العديد من المنظمات إلى ربط عمليات مورديها بنظامهم الخاص هوة تكاليف الجودة الرديئة بسبب تدني جودة البضائع المشتراة وفلسفة الانتاج في الوقت المناسب وضرورة وجود علاقات مع الموردين الملتزمين (Shahin,2011:258). من الصعب على الشركات تطوير مستوى المصادقية والثقة اللازمين لإقامة علاقات عمل متينة, وبالتالي يجب على المنظمات استخدام بعض الأدوات والتقنيات والأنظمة لإقامة علاقة مناسبة مع الموردين بعض هذه الأنظمة تشمل أنظمة الشراء والتخطيط والجدولة المتقدمة و أنظمة تخطيط النقل (Oghazi et al.,2016:4804).

٦- التحسين المستمر

تقوم فلسفة التحسين المستمر على ان المنظمة تصل إلى الحالة المرغوبة مهما كان النجاح الذي حققته سابقاً فيما يتعلق برضا الزبائن ، ويعود سبب ذلك الى التغيير المستمر في احتياجات الزبائن ورغباتهم باستمرار , مما يدفع المنظمة لجعل نشاطات التحسين عملية مستمرة (Reid,2006:27). وتميل المنظمات إلى النظر إلى الجودة على أنها عملية تتحسن باستمرار وليست منتجا ثابتا ، وبالتالي تطور عمليات تحسين الجودة (McLean et al.,2017:219).

رابعاً:- جودة حياة العمل

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين الافراد العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال (Royuela,2008:402).

وعرفها (Bakhshi&Kalantari,2017:31) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات والأجواء المتعلقة بمكان العمل والتي تعزز وتحافظ على رضا الافراد العاملين من خلال السعي إلى تحسين ظروف العمل في المنظمة. ويرى (Akter et al.,2019:370) بأنها العوامل المادية والمعنوية التي تتوافر بيئة العمل بمختلف ابعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الافراد العاملين فيشعرون بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

خامساً:- أهمية جودة حياة العمل

تمثل جودة حياة العمل الحجر الاساس لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لدورها الكبير في تحسين الإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال الافراد العاملين من خلال إشباع حاجاتهم (Chamberlain et al.,2019:36). ويرى (Akter et al.,2019:370) بأن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق جودة حياة العمل ومن أهمها ما يأتي:-

١ - تقليل صراعات العمل بين الافراد العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل اكثر انتاجية، وحل جميع الشكاوى وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.

٢ - مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في اعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين عمليات التصنيع وظروف العمل.

٣ - زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى الافراد العاملين والموازنة بين اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة بشكل عام.

٤ - تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها.

٥ - انخفاض معدل دوران الافراد العاملين في المنظمة.

٦ - استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

سادساً:- ابعاد جودة حياة العمل

١-بيئة العمل المادية

تُعرّف بيئة العمل المادية على أنها المرافق والمعدات والموارد والمناخ التشغيلي الذي يواجه الافراد العاملون ويتفاعلون معه في مكان عملهم, اذ توفر بيئة العمل الصحية ظروف العمل الجسدية والثقافية والنفسية التي يمكن أن تزيد من صحة ورفاهية الافراد العاملين (Grimes&Roberts,2010:2). إن العوامل التي تؤثر على بيئة العمل هي عبء العمل الكبير وعدم كفاية الافراد العاملين والبيئة المادية والمدخلات في صنع القرار والاتصالات التنظيمية(Jennings,2008:1).

٢-الإجهاد المهني

يشير الإجهاد المهني إلى حالة نفسية سلبية تنشأ من تفاعل الافراد العاملين وبيئة عملهم والتي يرون أنها تتجاوز قدراتهم ومواردهم ، مما يزعج رفاههم العقلي والجسدي (Mazzola et al.,2011:94). ان الهدف من دراسة الإجهاد المهني هو لبيان العلاقة بين الضغوطات والاجهاد وآليات المواجهة, اذ ان الضغوطات هي الظروف البيئية التي تثير استجابة عاطفية , اما الإجهاد فهو الاستجابة الفردية

للضغط ,في حين تشير اليات المواجهة هو الجهد الفردي لتقليل الإجهاد (Saha et al.,2011:2).

٣-النمو والتطوير الوظيفي

يمكن تعريف النمو والتطوير الوظيفي على أنه مجموعة من أدوار العمل أو الفرص المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير مجموعة معينة من المهارات والمعرفة والمؤهلات والخبرة وغيرها, ويتطلب تطوير الأدوات والتقنيات والإجراءات المبتكرة في المنظمات من الافراد العاملين الحفاظ على الكفاءة من خلال التعليم والتدريب المستمر (Ross et al.,2013:2). إن التدريب هو تغيير دائم نسبياً في المواقف والمهارات والمعرفة والسلوك من خلال برنامج توجيه رسمي وتدريب متعدد الوظائف وتطوير مهني وشخصي يعزز الاحتفاظ بالأفراد العاملين وتحسين معنوياتهم وزيادة الكفاءة الوظيفية وتحسين جودة حياة العمل (Chang et al.,2007:352).

٤-الخصائص الوظيفية

يمكن تعريف الخصائص الوظيفية على أنها الجوانب المحددة للوظيفة التي يمكن التعرف عليها وتقييمها والتي تؤثر على سلوك الافراد العاملين, ويستخدم نموذج التحكم في دعم الطلب على العمل على نطاق واسع لدراسة خصائص الوظائف في أماكن العمل, اذ يفترض النموذج أن هناك ثلاثة أبعاد حاسمة تتنبأ برفاهية الافراد العاملين, وهي متطلبات الوظيفة والتحكم في الوظيفة (تقدير المهارات وسلطة اتخاذ القرار) والدعم الاجتماعي من المشرف والزملاء (Kandasamy&Ancheri,2009:329). يمكن للوظيفة الصعبة أن تساعد الافراد العاملين على تطوير تقدير ذاتي إيجابي وواقعي , والابتكار المستمر وتحمل المخاطر (Singh et al.,2010:2).

٥- التعويضات والمكافآت

تشمل التعويض جميع أشكال المكافآت الملموسة وغير الملموسة التي يتلقاها الافراد العاملين ,بينما تمثل المكافأة كل ما قد يقدره الافراد العاملين وأن صاحب العمل على استعداد لتقديمه مقابل مساهماتهم (Merriman,2014:67). فالتعويض هو محرك لمواقف وسلوكيات الافراد العاملين, وهو أمر حيوي لتقدير قيمة الافراد العاملين ، وجذب شاغلي الوظائف المحتملين، والاحتفاظ بالأفراد العاملين الحاليين ,بالتزامن مع زيادة مستوى التحفيز والأداء لدى الافراد العاملين(Chiang,2008:491).

٦- الدعم الاجتماعي

يشير الدعم الاجتماعي إلى تصور الأفراد العاملين فيما يتعلق بجودة وقوة العلاقات في مكان العمل ، والتي توفر موارد مثل توصيل المعلومات والتعاطف والمساعدة الملموسة (Kossek et al.,2014:53). ينبع الدعم الاجتماعي من مصادر متعددة (المشرفون وزملاء العمل والأسرة) ومتباين حسب المحتوى بشكل عام (الدعم الذي يتم تلقيه في الوظيفة من خلال التفاعل الاجتماعي أو الموارد) أو محدد (الدعم من خلال توفير الموارد لتعزيز طلب دور معين),إن التفاعل المتكرر نسبياً بين الأفراد العاملين والمشرف في العمل يجعل المشرف مؤثراً محتملاً لتصور دعم الأفراد العاملين (JR et al.,2007:2).

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

اولاً:- توصيف متغيرات الدراسة

قبل الاقدام على تحليل متغيرات الدراسة يتعين توصيف هذه المتغيرات بمجموعة من الرموز الكفيلة بالحد من تعقيد الاساليب الاحصائية جراء

استخراج النتائج المطلوبة، مما يدل على ضرورة تبني مجموعة من الرموز الكفيلة في التعبير عن متغيرات الدراسة، والجدول (١) يبين توصيف متغيرات الدراسة التي تهتم في بناء اطار مفاهيمي واضح تجاه المصطلحات التي سوف يتم استعمالها في النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة.

الجدول (١) توصيف متغيرات الدراسة

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
TQSS	٧	دعم الادارة العليا	الممارسات الناعمة لإدارة الجودة الشاملة (TQMS)
TQFC	٤	التركيز على الزبائن	
TQTE	٦	التدريب والتعليم	
TQMR	٦	ادارة العلاقة مع الموردين	
TQCI	٥	التحسين المستمر	
QWPW	٦	بيئة العمل المادية	جودة حياة العمل (QWLI)
QWOS	٤	الاجهاد المهني	
QWCG	٣	النمو والتطوير الوظيفي	
QWFC	٦	الخصائص الوظيفية	
QWCB	٥	التعويضات والمكافأة	
QWSO	٥	الدعم الاجتماعي	

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي من بين الاختبارات التي يمكن من خلالها فحص بيانات البحث قبل الاقدام على استخدام الاحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المدروسة، فالتوزيع الطبيعي يسهم في الاجابة على تساؤل مهم يُعكس في (هل يمكن تعميم النتائج التي تتوصل اليها الدراسة على المجتمع او لا)، مما يدل على ان هذا الامر يتطلب ضرورة استعمال مجموعة من الاختبارات الكفيلة على الاجابة على هذا التساؤل من اجل بيان النتائج الضرورية التي يسعى البحث الى الوصول اليها، وعليه فان الاختبارات المستعملة والاكثر شيوعها في هذا الصدد تتمثل في اختباري كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk) الذين يعتمدان على قيمة (P-value)، و لكي تتصف بعملية القبول يتعين ان تكون القيمة المعنوية اعلى من (٠.٠٥)، بينما اذا كانت القيمة المعنوية اقل من (٠.٠٥) فان هذا يدل على ان البيانات الداخلة في التحليل لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي، والجدول (٢) يوضح طبيعة البيانات الداخلية في التحليل.

الجدول (٢) التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

الاختبار		الأبعد	الاختبار		المتغير
Sha-Wil	Kol-Smi		Sha-Wil	Kol-Smi	
0.919	0.169	دعم الادارة العليا	0.975	0.083	ادارة الجودة الشاملة
0.964	0.128	التركيز على الزبائن			
0.935	0.163	التدريب والتعليم			
0.973	0.105	ادارة العلاقة مع الموردين			
0.928	0.142	التحسين المستمر			

0.974	0.113	بيئة العمل المادية	0.994	0.060	جودة حياة العمل
0.950	0.169	الاجهاد المهني			
0.900	0.267	النمو والتطوير الوظيفي			
0.988	0.079	الخصائص الوظيفية			
0.964	0.122	التعويضات والمكافأة			
0.960	0.109	الدعم الاجتماعي			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v25)

تشير نتائج الجدول (٢) ان البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الخاصة بالبحث تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي كون ان القيمة المعنوية لها اعلى من (٠.٠٥)، وهذا يدل على انه يتم قبول الفرضية البديلة التي تفرض ان (البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الخاصة بالدراسة تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي)، بينما يتم رفض الفرضية الصفرية التي تفرض ان (البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الخاصة بالدراسة لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي)

ثالثاً:- الاحصاء الوصفي لبيانات البحث

١- خلاصة متغير ادارة الجودة الشاملة

تشير نتائج الجدول (٣) الى ان المتوسط العام لمستوى اتفاق العينة المدروسة تجاه ابعاد ادارة الجودة الشاملة بلغ (٣.٦٥) وبتشتت معياري قدره (٠.٦٤٤) مما يدل على توافر ابعاد ادارة الجودة الشاملة لدى العينة المدروسة، ولعل البُعد الذي اسهم في تحسين واغناء هذا المتغير يعود الى بُعد التحسين المستمر (TQCI) لدى عينة الدراسة وبواقع متوسط حسابي قيمته (٣.٨٥) وانحراف معياري مساوٍ لـ (٠.٦٤٨)، وفي المقابل فان هناك اوجه قصور لدى العينة المدروسة تجاه الاهتمام بالتركيز على الزبائن

وتفضيلاتهم وأشباعها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وانحراف معياري عالٍ نوعاً ما مقداره (٠.٩٠٩) مما يدل على ضرورة اهتمام العينة المدروسة بالتركيز على تفضيلات واذواق الزبائن والعمل على اشباعها قدر الامكان من اجل الحد من شكاوى وعدم رضاهم.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات متغير ادارة

الجودة الشاملة (N=292)

ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
7	0.979	3.68	13.7	40	60.3	176	11.0	32	11.0	32	4.1	12	Tqss1
6	0.940	3.81	19.2	56	56.8	166	12.3	36	8.9	26	2.7	8	Tqss2
5	1.064	3.61	17.8	52	48.6	142	13.7	40	16.4	48	3.4	10	Tqss3
4	0.980	3.43	10.3	30	45.2	132	24.7	72	17.1	50	2.7	8	Tqss4
3	0.949	3.75	17.1	50	56.8	166	13.0	38	10.3	30	2.7	8	Tqss5
2	0.952	3.71	18.5	54	48.6	142	20.5	60	10.3	30	2.1	6	Tqss6
1	0.938	3.71	18.5	54	47.9	140	21.2	62	11.0	32	1.4	4	Tqss7
الثالث	0.775	3.67	المعدل العام لُبعد دعم الادارة العليا (TQSS)										
2	0.976	3.49	13.0	38	42.5	124	28.1	82	13.7	40	2.7	8	Tqfc1
1	1.017	3.51	16.4	48	38.4	112	26.7	78	16.4	48	2.1	6	Tqfc2
3	1.018	3.39	13.7	40	36.3	106	26.7	78	21.9	64	1.4	4	Tqfc3
4	1.095	3.29	15.1	44	30.1	88	27.4	80	24.0	70	3.4	10	Tqfc4
الخامس	0.909	3.42	المعدل العام لُبعد التركيز على الزبائن (TQFC)										
1	0.970	3.99	30.8	90	50.7	148	8.2	24	7.5	22	2.7	8	Tqte1
3	0.998	3.88	26.7	78	50.7	148	8.9	26	11.6	34	2.1	6	Tqte2
5	0.941	3.70	20.5	60	41.8	122	24.7	72	13.0	38	0	0	Tqte3
4	0.923	3.79	19.9	58	52.7	154	15.8	46	10.3	30	1.4	4	Tqte4
6	0.948	3.70	18.5	54	47.9	140	19.2	56	13.7	40	.7	2	Tqte5
2	0.926	3.95	28.1	82	50.0	146	12.3	36	8.2	24	1.4	4	Tqte6
الثاني	0.754	3.84	المعدل العام لُبعد التدريب والتعليم (TQTE)										
1	0.779	3.67	11.6	34	50.7	148	31.5	92	5.5	16	.7	2	Tqmr1
2	0.890	3.60	13.7	40	45.9	134	26.7	78	13.7	40	0	0	Tqmr2

5	0.968	3.29	9.6	28	35.6	104	30.8	90	22.6	66	1.4	4	Tqmr3
4	0.944	3.36	11.0	32	34.9	102	34.9	102	17.8	52	1.4	4	Tqmr4
6	1.021	3.23	8.2	24	37.0	108	28.1	82	22.6	66	4.1	12	Tqmr5
3	0.904	3.60	14.4	42	44.5	130	29.5	86	10.3	30	1.4	4	Tqmr6
الرابع	0.690	3.46	المعدل العام لُبعد ادارة العلاقة مع الموردین (TQMR)										
3	0.807	3.90	17.1	50	65.1	190	11.0	32	4.8	14	2.1	6	Tqci1
4	0.914	3.75	17.8	52	52.1	152	18.5	54	10.3	30	1.4	4	Tqci2
5	0.940	3.66	13.7	40	54.8	160	19.2	56	8.9	26	3.4	10	Tqci3
2	0.840	3.95	24.7	72	52.7	154	17.1	50	4.1	12	1.4	4	Tqci4
1	0.877	3.97	27.4	80	51.4	150	13.0	38	7.5	22	.7	2	Tqci5
الاول	0.648	3.85	المعدل العام لُبعد التحسين المستمر (TQCI)										
***	0.644	3.65	المعدل العام لمتغير ادارة الجودة الشاملة										

٢- خلاصة متغير جودة حياة العمل

يتضح من نتائج الجدول (٤) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لمتغير جودة حياة العمل بلغ (٣.٣٠) وانحراف معياري مقداره (٠.٥٦٦)، مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة باستثمار اكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة من خلال التركيز على النمو والتطوير الوظيفي بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (٣.٨٢) وانحراف معياري قدره (٠.٧٣٥)، من جانب اخرى تعاني الشركة من ضعف في معالجة المشاكل الاجتماعية التي تواجهها بواقع متوسط حسابي يبلغ (٢.٧٨) وانحراف معياري مقداره (١.٠٩٣) مما يعني ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بالدعم الاجتماعي لمختلف العاملين لديها من اجل تحسين قابليتها على توصيل المعلومات والتعاطف والمساعدة الملموسة للعاملين في مكان العمل.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات متغير جودة

حياة العمل (N=292)

ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3	1.090	3.4	11.0	32	46.6	136	21.2	62	13.7	40	7.5	22	Qwpw1
5	1.156	3.29	10.3	30	45.2	132	17.8	52	17.1	50	9.6	28	Qwpw2
2	0.692	4.25	37.7	110	52.1	152	8.2	24	2.1	6	0	0	Qwpw3
1	0.705	4.33	43.8	128	47.3	138	7.5	22	.7	2	.7	2	Qwpw4
6	1.165	3.23	11.0	32	37.7	110	25.3	74	15.1	44	11.0	32	Qwpw5
4	1.195	3.32	14.4	42	39.0	114	21.2	62	15.1	44	10.3	30	Qwpw6
الثالث	0.687	3.64	بيئة العمل المادية										
1	0.884	3.88	17.1	50	66.4	194	6.8	20	6.2	18	3.4	10	Qwos1
3	0.934	3.78	20.5	60	50.7	148	15.8	46	12.3	36	.7	2	Qwos2
4	0.899	3.72	15.1	44	55.5	162	17.1	50	11.0	32	1.4	4	Qwos3
2	0.918	3.85	24.0	70	47.9	140	17.8	52	9.6	28	.7	2	Qwos4
الثاني	0.668	3.81	المعدل العام لبُعد الاجهاد المهني (QWOS)										
3	1.036	3.55	13.0	38	52.1	152	16.4	48	13.7	40	4.8	14	Qwcg1
2	0.972	3.72	17.1	50	54.1	158	15.8	46	9.6	28	3.4	10	Qwcg2
1	0.747	4.20	35.6	104	52.1	152	9.6	28	2.1	6	.7	2	Qwcg3
الاول	0.735	3.82	المعدل العام لبُعد النمو والتطوير الوظيفي (QWCG)										
2	0.932	3.71	17.1	50	50.7	148	19.2	56	11.6	34	1.4	4	Qwfc1
3	0.972	3.64	15.8	46	50.0	146	19.9	58	11.6	34	2.7	8	Qwfc2
5	1.119	2.89	5.5	16	28.8	84	27.4	80	26.0	76	12.3	36	Qwfc3
1	1.033	3.80	25.3	74	45.9	134	15.8	46	9.6	28	3.4	10	Qwfc4
6	1.220	2.79	7.5	22	25.3	74	23.3	68	26.0	76	17.8	52	Qwfc5
4	1.123	3.10	9.6	28	32.9	96	22.6	66	28.1	82	6.8	20	Qwfc6
الرابع	0.606	3.32	المعدل العام لبُعد الخصائص الوظيفية (QWFC)										
4	1.327	2.84	9.6	28	29.5	86	18.5	54	19.9	58	22.6	66	Qwcb1
1	1.023	3.71	17.8	52	53.4	156	15.8	46	7.5	22	5.5	16	Qwcb2
3	1.245	2.90	8.9	26	30.1	88	18.5	54	26.7	78	15.8	46	Qwcb3
2	1.252	2.97	11.0	32	30.1	88	17.8	52	27.4	80	13.7	40	Qwcb4
5	1.164	2.80	7.5	22	22.6	66	26.7	78	28.8	84	14.4	42	Qwcb5

الخامس	0.951	3.04	المعدل العام لُبُعد التعويضات والمكافآت (QWCB)										
3	1.167	2.74	4.8	14	28.8	84	17.1	50	34.2	100	15.1	44	Qwso1
5	1.275	2.52	6.8	20	21.2	62	15.8	46	29.5	86	26.7	78	Qwso2
4	1.277	2.69	8.2	24	25.3	74	14.4	42	31.5	92	20.5	60	Qwso3
2	1.328	2.87	13.0	38	23.3	68	21.2	62	22.6	66	19.9	58	Qwso4
1	1.232	3.08	11.6	34	31.5	92	24.0	70	19.2	56	13.7	40	Qwso5
السادس	1.093	2.78	المعدل العام لُبُعد الدعم الاجتماعي (QWSO)										
****	0.566	3.30	المعدل العام لمتغير جودة حياة العمل (QWLI)										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v25)

ثالثاً:- اختبار فرضيات الدراسة

اولاً:- فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى:- تنص هذه الفرضية على انه (توجد علاقة

ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل)

تظهر النتائج الواردة في الجدول (٥) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة

احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل ومقداره (٠.٧٤٤)

وعند مستوى معنوية اقل من (٠.٠١), فضلا عن ان مستوى علاقة ادارة

الجودة الشاملة بأبعادها وجودة حياة العمل تتراوح بين (٠.٣٩٥) لُبُعد

الخصائص الوظيفية الى (٠.٧٢٧) لُبُعد بيئة العمل المادية, مما يدل على

ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتحسين مهاراتها بتقييم سلوكيات العاملين

والحد من العوامل التي تؤثر على بيئة مكان العمل.

الجدول (٥) مصفوفة علاقة الارتباط

جودة حياة العمل	الدعم الاجتماعي	المكافأة والتعويضات	الوظيفية	الخصائص الوظيفية	التنمؤ والتطوير	الاجهاد المهني	بيئة العمل المادية	إدارة الجودة	التحسين المستمر	ادارة العلاقة مع الموردين	التدريب والتعليم	التركيز على الزبائن	دعم الادارة العليا
.65 5**	.58 0**	.58 6**	.35 2**	.45 5**	.36 6**	.62 4**	.87 2**	.65 8**	.62 5**	.74 9**	.67 1**	1	دعم الادارة العليا
.63 7**	.66 9**	.58 3**	.30 2**	.44 8**	.37 9**	.61 9**	.86 7**	.61 5**	.70 0**	.63 9**	1	.67 1**	التركيز على الزبائن
.63 1**	.46 6**	.48 2**	.36 3**	.53 7**	.48 6**	.58 5**	.86 1**	.71 4**	.57 1**	1	.63 9**	.74 9**	التدريب والتطوير
.62 5**	.65 4**	.56 6**	.30 2**	.40 4**	.49 1**	.61 7**	.82 1**	.62 1**	1	.57 1**	.70 0**	.62 5**	ادارة العلاقة مع الموردين
.61 8**	.42 9**	.40 7**	.37 6**	.50 5**	.68 9**	.66 2**	.83 4**	1	.62 1**	.71 4**	.61 5**	.65 8**	التحسين المستمر
.74 4**	.66 4**	.62 2**	.39 5**	.55 0**	.55 3**	.72 7**	1	.83 4**	.82 1**	.86 1**	.86 7**	.87 2**	ادارة الجودة الشاملة
.84	.60	.58	.44	.54	.45	.72	1	.66	.61	.58	.61	.62	بيئة

العمل المادية	4**	9**	5**	7**	2**	7**		2**	9**	6**	0**	3**	0**
الاجها د المهني	.36 6**	.37 9**	.48 6**	.49 1**	.68 9**	.55 3**	.45 2**	1	.33 7**	.40 7**	.26 2**	.26 4**	.45 6**
النمو والتطو ير الوظي في	.45 5**	.44 8**	.53 7**	.40 4**	.50 5**	.55 0**	.54 9**	.33 7**	1	.31 4**	.41 7**	.50 1**	.72 0**
الخصا ئص الوظي فية	.35 2**	.30 2**	.36 3**	.30 2**	.37 6**	.39 5**	.44 6**	.40 7**	.31 4**	1	.27 7**	.28 4**	.57 3**
التعوي ضات والمكا فأة	.58 6**	.58 3**	.48 2**	.56 6**	.40 7**	.62 2**	.58 0**	.26 2**	.41 7**	.27 7**	1	.77 3**	.77 0**
الدعم الاجتما عي	.58 0**	.66 9**	.46 6**	.65 4**	.42 9**	.66 4**	.60 3**	.26 4**	.50 1**	.28 4**	.77 3**	1	.77 9**
جودة حياة العمل	.65 5**	.63 7**	.63 1**	.62 5**	.61 8**	.74 4**	.84 0**	.45 6**	.72 0**	.57 3**	.77 0**	.77 9**	1

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v25)

الفرضية الرئيسية الثانية:- والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لادارة الجودة الشاملة بأبعادها في جودة حياة العمل

يلاحظ من نتائج الجدول (٢٢) والمبينه في الشكل (١٣) الى ان معادلة النمذجة الهيكلية للأنموذج القياسي بين ادارة الجودة الشاملة و جودة حياة العمل, تشير الى ان زيادة ابعاد الجودة الشاملة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين جودة حياة العمل بمقدار (٠.٦٥٤) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (٠.٠٤٩) وبقيمة حرجة مقدارها (١٣.٣٥) وهذا يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية كون ان القيمة المعنوية المحسوبة والبالغة (٣٤.٨٠٤) اعلى من القيمة الجدولية (١.٦٤) عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) أي بمستوى موثوقية قدره (٠.٩٥).

الجدول (٢٢) نتائج تحليل التأثير المباشر لمتغير ادارة الجودة الشاملة بأبعادها في جودة حياة العمل بأبعادها

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	قيمة F	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
***	٠.٥٥٤	٣٤.٨٠٤	10.41	٠.٠٤٦	٠.٤٧٩	جودة حياة العمل	<--	دعم الادارة العليا
***			9.925	٠.٠٤٠	٠.٣٩٧	جودة حياة العمل	<--	التركيز على الزبائن
***			9.673	٠.٠٤٩	٠.٤٧٤	جودة حياة العمل	<--	التدريب والتعليم
***			9.679	٠.٠٥٣	٠.٥١٣	جودة حياة العمل	<--	ادارة العلاقة مع الموردين
***			9.474	٠.٠٥٧	٠.٥٤٠	جودة حياة العمل	<--	التحسين المستمر
***			13.35	٠.٠٤٩	٠.٦٥٤	جودة حياة العمل	<--	ادارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v25)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

١- اشارت نتائج الدراسة الى ان ادارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين مهارات الافراد العاملين ودفعهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة مما يعزز جاهزيتهم للتغييرات التي تجريها المنظمة.

٢- وجود تأثير مباشر وغير مباشر لإدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل.

٣- ان تركيز الشركة على تحسين مستوى منتجاتها, يدل على ضرورة مشاركتها في حلقات ومؤتمرات نقاشية تسهم في بناء تصور واضح تجاه النقاط المستهدفة تطويرها.

٤- تسعى الشركة الى تحديد متطلبات واذواق الزبائن الحالية والمستقبلية من اجل تلبيةها وكسب رضا وولاء الزبائن, مما يدل على تركيز الشركة على تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

٥- اهتمام الشركة بتوفير برامج تعليمية وتدريبية لجميع الافراد العاملين لديها يدل على التنفيذ الناجح لتقنياتها وادوات الجودة مما يسهم في استثمار مواردها بشكل يهدف الى خلق قيمة للمنظمة.

ثانياً:- التوصيات

١- ضرورة ان تحرص الشركة على دعم الافراد العاملين من خلال متابعة التغيير وتشجيعهم على بناء افكار ابداعية فذه تسهم في تحسين واقع الشركة.

٢- ضرورة تركيز الشركة على التنسيق (الملائمة) بين المهارات التي تمتلكها والعمليات والاهداف التي تسعى الى تحقيقها, مما يدل على ضرورة تطوير قدرات الافراد العاملين ومهاراتهم.

٤- يتعين على الشركة المدروسة ان تحقق التوازن بين المنافع الشخصية والمنافع الخاصة بالأفراد العاملين من اجل بناء علاقات ايجابية بين الشركة و الافراد العاملين والحد من المشاكل والازمات داخل بيئة العمل التنظيمية.

قائمة المصادر

1. Akter, N., Akter, M. K., & Turale, S. (2019). Barriers to quality of work life among Bangladeshi nurses: a qualitative study. *International Nursing Review*, 66(3), 396-403.
2. Bakhshi, E., & Kalantari, R. (2017). Investigation of quality of work life and its relationship with job performance in health care workers. *Journal of Occupational Hygiene Engineering*, 3(4), 31-37.
3. Chamberlain, S. A., Hoben, M., Squires, J. E., Cummings, G. G., Norton, P., & Estabrooks, C. A. (2019). Who Is (Still) Looking After Mom and Dad? Few Improvements in Care Aides' Quality-of-Work Life. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 38(1), 35-50.
4. Chang, H. T., Chi, N. W., & Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-

- recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.
5. Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 491-503.
 6. Grimes, K., & Roberts, G. (2010). *Toward building a better business case for healthy work environments in the Canadian healthcare system*. Canada: The University of Western Ontario
 7. Hussein Al-Amri, A. A. (2012). *The total quality management practices in Yemeni Public Universities* (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
 8. Jennings, B. M. (2008). *Work stress and burnout among nurses: Role of the work environment and working conditions*. In *Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses*. Agency for Healthcare Research and Quality (US).
 9. JR, C. P. M., griffeth, r. W., campbell, n. S., & allen, d. G. (2007). *The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover*.
 10. Kandasamy, I., & Ancheri, S. (2009). *Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study*. *International journal of hospitality management*, 28(3), 328-337.
 11. Karim, r. A., mahmud, n., marmaya, n. H., & hasan, h. F. A. (2020). *The use of total quality management practices for halalan toyyiban of halal food products: exploratory factor analysis* the use of total quality management practices for halalan toyyiban of halal food products: exploratory

- Factor Analysis. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 15(1).
12. Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing work, family & health organizational change initiatives. *Organizational dynamics*, 43(1), 53
 13. Mazzola, J. J., Schonfeld, I. S., & Spector, P. E. (2011). What qualitative research has taught us about occupational stress. *Stress and Health*, 27(2), 93-110.
 14. McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4).
 15. Melsa, J. L. (2009). Principles and tools of total quality management. *Encyclopedia of life support system*
 16. Merriman, K. K. (2014). The psychological role of pay systems in choosing to work more hours. *Human Resource Management Review*, 24(1), 67-79.
 17. Modgil, S., & Sharma, S. (2017). Impact of hard and soft TQM on supply chain performance: empirical investigation of pharmaceutical industry. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(4), 513-533.
 18. Oghazi, P., Rad, F. F., Zaefarian, G., Beheshti, H. M., & Mortazavi, S. (2016). Unity is strength: A study of supplier relationship management integration. *Journal of Business Research*, 69(11).
 19. Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1).

20. Reid, R. A. (2006). Productivity and quality improvement: an implementation framework. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 1(1-2).
21. Ross, K., Barr, J., & Stevens, J. (2013). Mandatory continuing professional development requirements: what does this mean for Australian nurses. *BMC nursing*, 12(1), 1-7.
22. Royuela, V., López-Tamayo, J., & Suriñach, J. (2008). The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?. *Social Indicators Research*, 86(3), 401-415.
23. Saha, D., Sinha, R. K., & Bhavsar, K. (2011). Assessing job stress and satisfaction among Indian nurses. *Research & Reviews: A Journal of Health Professions*, 1(2-3).
24. Saihu, s. (2020). Qur'anic perspective on total quality management (tqm) and its implementation in the institution of islamic education. *Mumtaz: jurnal studi al-quran dan keislaman*, 4(1).
25. Salami, C. G. E., & Ufoma Akpobire, O. (2013). Application of total quality management to the Nigerian education system. *Global Advanced Research Journal of Educational Research and Review*, 2(5).
26. 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.
27. Singh, R., Mohanty, M., & AK, M. (2010). Performance appraisal practices in Indian service and manufacturing sector organizations.
28. Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., Latan, H., de Oliveira, J. H. C., Freitas, W. R. D. S., & Teixeira, T. B. (2019). The

importance of quality management for the effectiveness of environmental management: Evidence from companies located in Brazil. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12).

29. 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.
30. Zhihai, Z. (2003). Developing a TQM quality management method model. Faculty of Management and Organization, University of Groningen.
31. 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).
32. 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).