



وزارة
التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة و الاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

تأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة على
الجاهزية الفردية للتغيير من خلال الدور الوسيط لجودة حياة
العمل

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط

ميسان

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية الادارة و الاقتصاد في جامعة القادسية

و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

من قبل الطالب

حسين بريو عنيد

باشراف

أ.م.د بشرى عبد الحمزة عباس



صدق الله العظيم

سورة الشرح الآية (1-8)



الاهداء

الى

من توكلت عليه (الحنان المنان) لرعايته حمدا وشكرا
المرسل رحمة للعالمين البشير النذير محمد واله الطيبين الطاهرين
اجلالا واکراما

من سكن حبه قلبي وطني الحبيب ... متى اراك معافى
روح والدتي (رحمها الله) التي غرست حب العلم والعمل في قلبي
والدي اطل الله في عمره

عائلي التي شدت ازري في رحلتي مع الدراسة وبالخصوص زوجتي
اساتذتي الافاضل الذين من نهر علمهم الذي لا ينضب ارتويت
الى كل من قصرت في بحقه لانشغالي في الدراسة

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث



شكر وامتنان

بسم الله وبالله والحمد لله والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا (محمد) واله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين .

الهي أحمدك وأنت للحمد أهل، على حسن صنيعك لي وسبوغ نعمائك علي وجزيل عطائك عندي، وانعمت علي من نعمتك فقد اصطنعت عندي ما يعجز عنه شكري ولولا إحسانك إلي، ما بلغت إحراز حظي ولا إصلاح نفسي إلا بالتوكل عليك .

يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أسجل عظيم شكري وبالغ امتناني لأستاذتي المشرفة الاستاذ المساعد الدكتورة (بشرى عبد الحمزة عباس) لما أبداته من توجيهات سديدة وآراء علمية رصينة أنضجت هذه الرسالة فجزاه الله عني أفضل الجزاء.

وأقدم بخالص شكري وامتناني إلى السيدة عميد كلية الإدارة والاقتصاد كما إن واجب العرفان يملني علي إن اتقدم بشكري وامتناني للسادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين جزاهم الله عني خير الجزاء .

كما اتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لأساتذتي الافاضل في الدراسات العليا لما ابذوه من جهد سخي خلال المرحلة التحضيرية في دراسة الماجستير وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى الافراد العاملين في شركة نفط ميسان لما قدموه لي من مساعدة في جمع البيانات والمعلومات. كما اتقدم بالشكر والتقدير الى زملاء رحلة الدراسة لتعاونهم ومواقفهم النبيلة والشكر موصول الى كل من مد لي يد العون والمساعدة في انجاز هذه الرسالة كما واشكر كل من شجعني وتمنى لي النجاح والتوفيق. وفي الختام اشكر عائلتي التي ساندتني فلولاً مؤازرتهم لي لما تحقق هذا الجهد.

الباحث



المستخلص

تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير الممارسات الناعمة لإدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيراً مستقلاً عبر أبعاده (دعم الادارة العليا، التركيز على الزبائن، ادارة العملية، التدريب والتعلم، ادارة العلاقة مع الموردين، التحسين المستمر) على الجاهزية الفردية للتغيير بوصفه متغيراً تابعاً عبر ابعاده (الدعم الاداري، الكفاءة الذاتية، الملاءمة، المنفعة الشخصية) من خلال توسيط جودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، الاجهاد المهني،النمو والتطوير، الدعم الاجتماعي،التعويضات والمكافأة، الخصائص الوظيفية) في شركة نفط ميسان، وتمثلت مشكلة الدراسة بإمكانية تفسير العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير من خلال توسيط جودة حياة العمل، في حين تمثل هدف الدراسة بالتحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد شملت عينة الدراسة (292) من الافراد العاملين في الشركة، ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، بالإضافة الى اجراء المقابلات مع عدد من الافراد العاملين في الشركة ومن ثم تحليلها باعتماد بعض الاساليب الاحصائية مثل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد) ولاختبار المقياس تم توظيف (الفا كرونباخ، التحليل العاملي). وتم التوصل الى النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي مثل (SPSS.V.25) وبرنامج (Amos.V.25) وبرنامج Excel لتحليل البيانات للتوصل الى الاستنتاجات التي كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الممارسات الناعمة لإدارة الجودة الشاملة على الجاهزية الفردية للتغيير من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل. وبناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات، كان من اهمها (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.) مما تسهم في تذليل بعض المعوقات الحالية والمستقبلية.

الكلمات الدلالية: - الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة- الجاهزية الفردية للتغيير- جودة حياة العمل

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ت	شكر وعرقان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
1	المقدمة
35-2	الفصل الاول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات سابقة
20-2	المبحث الاول: : منهجية الدراسة
35-21	المبحث الثاني: بعض دراسات سابقة
108-36	الفصل الثاني: الجانب النظري لمتغيرات الدراسة
60-36	المبحث الاول: الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة
81-61	المبحث الثاني: الجاهزية الفردية للتغيير
101-82	المبحث الثالث: جودة حياة العمل
107-102	المبحث الرابع: الربط بين متغيرات الدراسة
166-108	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
122-108	المبحث الاول: فحص واختبار بيانات واداة الدراسة
137-123	المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي لبيانات للدراسة
166-138	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
170-167	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
196-171	المصادر
vIII-I	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها	13-12
2	عدد الاستثمارات الموزعة	16
3	خصائص افراد العينة للعاملين	19-18
4	اراء بعض الباحثين حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة	43-40
5	اراء بعض من الباحثين حول الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	50-49
6	اراء بعض الباحثين حول ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير	64-63
7	اراء بعض الباحثين حول ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير	76
8	اراء بعض الباحثين حول مفهوم جودة حياة العمل	86-84
9	اراء بعض الباحثين حول ابعاد جودة حياة العمل	92-91
10	توصيف متغيرات الدراسة	109-108
11	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	110
12	معايير قبول ورفض النموذج البنائي للدراسة	111
13	التشبعات المعيارية لفقرات ابعاد متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	115-114
14	التشبعات المعيارية لفقرات ابعاد متغير جودة حياة العمل	118-117
15	التشبعات المعيارية لفقرات ابعاد متغير الجاهزية الفردية للتغيير	120
16	اختبار معامل كرونباخ الفا لمتغيرات وابعاد الدراسة	122-121
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة (N=292)	128-127
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات متغير جودة حياة العمل (N=292)	133
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات متغير الجاهزية الفردية للتغيير (N=292)	137
20	مصفوفة علاقة الارتباط	140-139
21	نتائج تحليل التأثير المباشر لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها	155
22	نتائج تحليل التأثير المباشر لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في جودة حياة العمل بأبعادها	159
23	نتائج تحليل التأثير المباشر جودة حياة العمل بأبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها	163
24	نتائج تحليل التأثير غير المباشر لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل	166

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	8
2	أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة	47
3	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	60
4	ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير	81
5	ابعاد جودة حياة العمل	101
6	المخطط البنائي لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	113
7	المخطط البنائي لمتغير جودة حياة العمل	116
8	المخطط البنائي لمتغير الجاهزية الفردية للتغيير	119
9	ترتيب أهمية ابعاد متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	124
10	ترتيب أهمية ابعاد متغير جودة حياة العمل	129
11	ترتيب أهمية ابعاد متغير الجاهزية الفردية للتغيير	134
12	الانموذج القياسي لتأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها	154
13	الانموذج القياسي لتأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في جودة حياة العمل بأبعادها	158
14	الانموذج القياسي لتأثير جودة حياة العمل بأبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها	163
15	الانموذج القياسي لتأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل	165




المقدمة

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 للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة لكونها تعد من المرتكزات الأساسية لنجاحها، كما تعد الجودة محددًا لسلوك الافراد العاملين، لذا أصبح لزاماً على المنظمات أن تقدم سلعاً وخدمات ذات جودة عالية تكسبها قدرة تنافسية في الأسواق، بالتالي لا يمكن تطبيق الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بدون الجاهزية الفردية للتغيير لدى الافراد العاملين، كما تعد الجاهزية الفردية للتغيير مهمة لتصميم وتنفيذ الموارد البشرية الفاعلة وتطوير المنظمة وزيادة احتمالية نجاح التغيير، 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 المهارية والمعرفية وتوفير بيئة عمل وجودة حياة مناسبة تعمل على وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف الافراد العاملين وأهداف المنظمة.

وتضمنت الدراسة الحالية أربعة فصول ، اذ تضمن الفصل الاول مبحثين كان المبحث الاول منها لمنهجية الدراسة، اما المبحث الثاني فتضمن عرض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ، اما الفصل الثاني فتضمن عرضاً للجانب النظري للدراسة من خلال اربعة مباحث خصص المبحث الاول للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة في حين تضمن المبحث الثاني من الجانب النظري عرضاً للجاهزية الفردية للتغيير ، كما تضمن المبحث الثالث عرضاً لجودة حياة العمل، واخيراً تضمن المبحث الرابع الربط بين متغيرات الدراسة ،اما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة، في حين اختص الفصل الرابع بتقديم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة.



الفصل الأول
منهجية الدراسة
وبعض الدراسات
السابقة

الفصل الاول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول:- منهجية الدراسة

تعد المنهجية العلمية للدراسة ذات ضرورة لأي بحث علمي أكاديمي، وتعد من شروط البحث العلمي، وهي عملية متسلسلة ومترابطة وذات خطوات ممنهجة، اذ يبدأ المبحث الاول من مشكلة الدراسة وأهميتها، واهدافها، والمخطط الفرضي للدراسة وفرضيات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وتضمنت ايضاً التعاريف الاجرائية، وأهم أساليب جمع البيانات.

اولاً:- مشكلة الدراسة

معظم منظمات الأعمال العراقية بمختلف قطاعاتها تعاني من عدم القدرة على منافسة مثيلاتها من المنظمات العالمية، وذلك بالنظر لما تشهده بيئة الأعمال من تنافس شديد في جميع المجالات ، فلا يمكن لأي منظمة أن تؤمن بالبقاء الدائم واستمرار النمو مالم تسعى نحو اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنظمات العاملة في نفس المجال، وذلك من خلال اعتماد أداء ينسجم مع رغبات الزبائن ويلبي حاجاتهم؛ ولأجل معالجة هذا القصور تسعى هذه المنظمات بشكل مستمر الى تبني أساليب ومناهج إدارية مختلفة ومنها الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، وما يمكن أن يتحقق من اعتماد هذه المنهجية من نجاحات لهذه المنظمات وتجعلها قادرة على البقاء في دنيا الأعمال التي تتسم بالمنافسة الحادة والقوية.

ويعود السبب وراء اختيار دراسة العلاقة بين المتغيرين إلى الملاحظة المباشرة، إذ لوحظ وجود مشكلة في قضايا الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة الشركة موقع الدراسة وشعور متزايد بين الافراد العاملين بضعف الأداء نتيجة ضعف المناخ الإداري والتنظيمي العام للشركة الذي تشوبه الكثير من الظواهر غير الصحيحة، بالإضافة الى عدم الاستقرار والأمان الوظيفي مما اثر سلبا على سير الأمور في الشركة

وبناء 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، ومدى جاهزية الافراد للتغيير ومدى توفر ابعاد جودة حياة العمل، بالإضافة الى ان الشركة تعد من اهم الشركات التي تقدم منتجات المشتقات النفطية للزبائن في الوقت الحالي ، إذ تواجه الشركة 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 الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، من جانب اخر هناك ضعف من قبل ادارة الشركة باستثمار الموارد والخبرات لتحسين جودة حياة العمل بشكل مستمر بما ينسجم مع احتياجات الافراد العاملين الفعلية، وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي (هل يمكن تفسير العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير من خلال توسيط جودة حياة العمل) وتنبثق منه التساؤلات الفرعية الاتية :-

1- ما مستوى ادراك الافراد العاملين في الشركة موقع الدراسة للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة ؟

2- ما مستوى تباين جاهزية الافراد للتغييرات التي تحدث في الشركة؟

3- كيف يدرك الافراد العاملين جودة حياة العمل في ضوء الانشطة و الممارسات المتعلقة بإداره الجودة الشاملة التي تقوم بها الشركة؟

4- ما طبيعة العلاقة بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل ؟

5- هل هناك تأثير للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بالجاهزية الفردية للتغيير ؟

6- هل هناك تأثير لجودة حياة العمل بالجاهزية الفردية للتغيير ؟

ثانيا: - اهمية الدراسة

تبرز اهمية الدراسة من خلال تناولها لمتغيرات حديثة في الفكر الاداري، ولما لها من دور مهم في شركة نفط ميسان في مجال ادارة الجودة الشاملة ، بالإضافة الى ما تمتلكه من مضمون ابعادها بسبب قلة الدراسات السابقة ولاسيما بالجاهزية الفردية للتغيير وتمثل الاهمية بالاتي:-

1- لا توجد دراسات سابقة على حد علم الباحث تتعلق بواقع ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل في ضوء العينة المدروسة ولاسيما في مجال الشركات العاملة في مجال المشتقات النفطية، وبالتالي تُعد هذه الدراسة هي الاولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع في ظل المشاكل والمعوقات التي تعاني منها العينة المدروسة.

2- وضع برامج إرشادية مهنية ونفسية مناسبة تساعد على توجيه الشركة موقع الدراسة نحو معالجة قضايا الاهتمام بجودة حياة العمل.

3- الاسهام في اضافة بيانات ومعلومات جديدة في مجال الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل، من خلال ما سوف تتوصل اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

4- تعد هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق يمكن من خلالها للباحثين اجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية وتطويرها في مجال عينة الدراسة.

5- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، 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.

6- وضع الحلول المناسبة والممكنة لمعوقات الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل، التي تعاني منها الشركة مجتمع الدراسة.

ثالثاً:- اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين (الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل)، في اطار مشكلة الدراسة واهميتها ، يمكن حصر أهداف الدراسة بالآتي: -

1- دراسة وتحديد تأثير تطبيق الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل بالاعتماد على جاهزية الافراد للتغيير، بالإضافة الى التعرف على

كيفية ادراك الافراد العاملين لممارسات ادارة الجودة الشاملة وما هو تأثيرها على جودة حياة العمل في الشركة موقع الدراسة

2- التعرف على واقع الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل لدى الشركة موقع الدراسة.

3-تشخيص الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل في شركة نפט ميسان.

4-التعرف على الإجراءات الفعلية التي تتخذها الشركة موقع الدراسة فيما يتعلق بجودة حياة العمل.

5-تحديد طبيعة العلاقة بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا، التركيز على الزبائن، التدريب والتعليم، ادارة العلاقة مع الموردين، التحسين المستمر)والجاهزية الفردية للتغيير(الدعم الاداري، الكفاءة الذاتية، الملائمة، المنفعة الشخصية).

6- تحديد طبيعة العلاقة بين الممارسات غير الملموسة لإدارة 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: - نموذج الدراسة

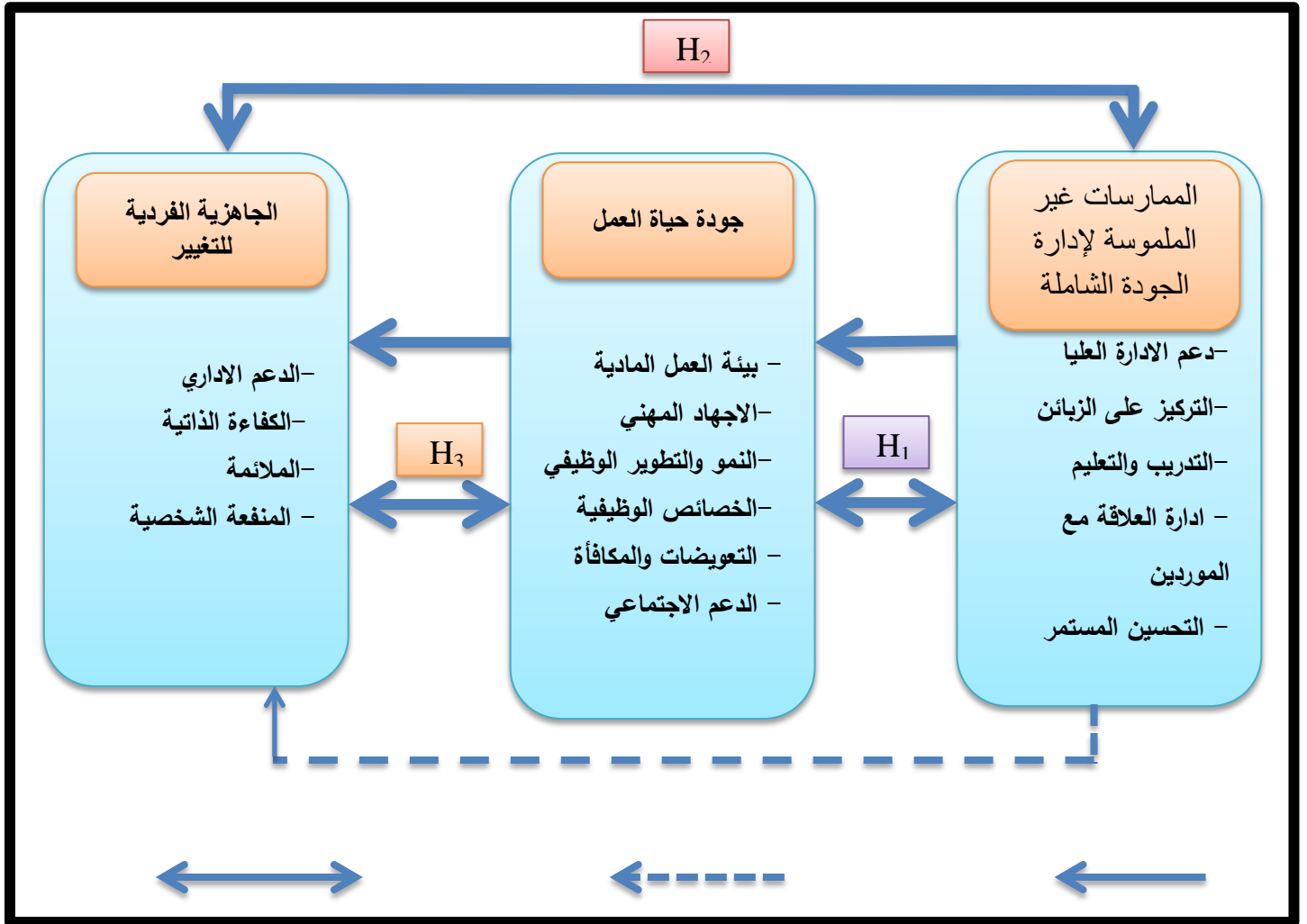
ان الغرض من هذه الفقرة هو وضع مخطط تفصيلي تسيير عليه الدراسة من اجل انجاز الاهداف التي تصبوا اليها انظر الشكل (1) وعليه يمكن تحديد متغيرات البحث كالآتي: -

1. **المتغير المستقل:** - ويتمثل الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة والذي يتضمن خمسة ابعاد والمتمثلة بـ (دعم الادارة العليا، التركيز على الزبائن، التدريب والتعليم، ادارة العلاقة مع الموردين، التحسين المستمر)، وتم اعتماد مقياس (Al-Chi et al.,2020:112)؛
(Zu et al.,2008:630؛Maamari et al.,2017:51).

المتغير التابع: - المتمثل بالجاهزية الفردية للتغيير والذي يتضمن اربعة ابعاد (الدعم الاداري، الكفاءة الذاتية، الملائمة، المنفعة الشخصية) وتم اعتماد مقياس (Hafstad,2020:13؛Holt et al.,2007:233؛Tho et al.,2017:312).

المتغير الوسيط: - ويتمثل بجودة حياة العمل ، ويتضمن ستة ابعاد (بيئة العمل المادية، الاجهاد المهني، النمو والتطوير الوظيفي، بعد الخصائص الوظيفية، التعويضات والمكافأة، الدعم الاجتماعي)، وتم اعتماد مقياس (Ogbuabor& Almarshad,2015:149؛ Kossek et al.,2014:53)

(Okoronkwo,2019:2).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

خامساً:- فرضيات الدراسة

❖ فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات

غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.

الفرضية الرئيسة الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة و الجاهزية الفردية للتغيير.

الفرضية الرئيسة الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والجاهزية الفردية للتغيير .

❖ فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الرابعة:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وادارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر) في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

الفرضية الرئيسة الخامسة:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وادارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر) في جودة حياة العمل بإبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

الفرضية الرئيسة السادسة:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل بإبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي) في الجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

الفرضية الرئيسة السابعة:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وإدارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر) في الجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية)، من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجتهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

سادساً:- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

تشير التعريفات الاجرائية الى المفاهيم التي استنتجها واستنبطها الباحث في ضوء المفاهيم والتعاريف التي تناولت موضوعات الدراسة (الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل)، وهي كما يلي:-

1- الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة:- نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها ، من خلال التركيز على رضا الزبائن تجاه المنتجات التي تقوم بإنتاجها المنظمة واعتماد المشاركة الجماعية وفريق العمل في أداء المهام المختلفة والقيام بتحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة.

2- الجاهزية الفردية للتغيير:- مدى التقييم العقلاني للأفراد العاملين للحاجة إلى التغيير وقدرة المنظمة على التغيير وتقييم الفوائد التي يمكن أن يحققها من هذا التغيير.

3- جودة حياة العمل:- أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المنظمة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل

سابعاً:- نطاق الدراسة

1- الحدود البشرية

يتكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في شركة نفط ميسان، إذ أختيرت عينة من العاملين اعلاه لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها .

2-الحدود المكانية

تم اختيار شركة نفط ميسان بوصفها موقعاً للدراسة لكونها من كبريات شركات توزيع المنتجات النفطية في جنوب العراق.

3-الحدود الزمانية

امتدت الدراسة الاستطلاعية للفترة من تشرين الثاني (2020) ولغاية حزيران (2021) وتعد هذه الفترة الاساس في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري والعملي ، كما تخللتها فترة توزيع الاستبانات على الافراد العاملين بالشركة.

ثامناً:- تصميم الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي والوصفي في اغناء مرتكزاتها الاساس من اجل تفسير ودراسة العلاقة بين (الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، والجاهزية الفردية للتغيير، وجودة حياة العمل).

تاسعا: - طرائق جمع البيانات والمعلومات

• أدوات الجانب النظري: -

من اجل اغناء الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا
الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).

• أدوات الجانب الميداني: -

من اجل اتمام الجانب الميداني للدراسة قام الباحث باتباع طريقتين، هما

1- المقابلات الشخصية:- قام الباحث بمقابلة مجموعة من بعض المدراء والافراد
العاملين في الشركة المبحوثة، من اجل الحصول على البيانات والمعلومات
المستهدفة (2) كما في الملحق ، بالإضافة الى تبيان فقرات الاستبانة وتوفير مجموعة
من المعلومات الاضافية لضمان الحصول على اجابات دقيقه وواضحة والتي
تضفي رونقا فريداً على الدراسة.

2- الاستبانة:- تمت الاستعانة بالاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، انظر
الملحق (3)، وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة تم توضيحهما في الجدول (1).

جدول (1) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
المحور الاول	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	دعم الادارة العليا	7	Chi et al.,2020:112
		التركيز على الزبائن	4	Al-Maamari et al.,2020:13647
		التدريب والتعليم	6	Zu et al.,2008:630
		ادارة العلاقة مع الموردين	6	
		التحسين المستمر	5	

	28	المجموع	
Ogbuabor& Okoronkwo,2019:2 Kossek et al.,2014:53 Almarshad,2015:149	6	بيئة العمل المادية	جودة حياة العمل المحور الثاني
	4	الاجهاد المهني	
	3	النمو والتطوير الوظيفي	
	6	الخصائص الوظيفية	
	5	التعويضات والمكافأة	
	5	الدعم الاجتماعي	
	29	المجموع	
Hafstad,2020:6 Holt et al.,2007:233 Tho et al.,2017:312	6	الدعم الاداري	الجاهزية الفردية للتغيير المحور الثالث
	6	الكفاءة الذاتية	
	6	الملائمة	
	5	المنفعة الشخصية	
	23	المجموع	
	80	المجموع الكلي	

عاشرا:- مجتمع الدراسة عينتها

اختيرت شركة نفط ميسان إحدى شركات وزارة النفط العراقية موقعا للدراسة وهي معنية بوضع وتنفيذ الخطط والدراسات الخاصة بالعمليات النفطية من استخراج ومعالجة ونقل وخرن وتصريف للنفط الخام بالتنسيق مع دوائر الوزارة المعنية من خلال حفر الآبار وتطوير الحقول النفطية في محافظة ميسان بالجهدين الوطني والاستثماري. ويقع مركز عمليات الشركة في محافظة ميسان الواقعة إلى الجنوب الشرقي من جمهورية العراق على مسافة (360) كم من العاصمة بغداد، وتعود بداية العمليات النفطية في محافظة ميسان إلى عام 1967 بالتعاقد مع شركة أوف العراق الفرنسية، إذ في الأول من

حزيران عام 1972 استحدثت المديرية العامة لشركة النفط الوطنية العراقية في محافظة البصرة حيث بدأت في هذه الفترة إدارة العمليات النفطية بمحافظة ميسان بالتعاون مع المديرية المذكورة، وبتأريخ الأول من تموز من عام 1977 تم استلام العمليات النفطية من شركة ألف العراق وإنهاء عقدها بالكامل حيث استحدثت (مديرية حقول نفط ميسان) وأصبحت العمليات النفطية تدار بأيدي عراقية خالصة، وخضعت هذه المديرية إلى سلسلة من التغييرات الإدارية استقرت بعدها كهيئة ضمن شركة نفط الجنوب للفترة الممتدة بين (1997-2008).

أسست الشركة بقرار مجلس الوزراء رقم (246) في 2008/6/29 استناداً إلى قانون الشركات العامة رقم (22) لعام 1997، حيث تم بموجبه تحويل هيئة حقول نفط ميسان إلى شركة عامة باسم (شركة نفط ميسان) وفك ارتباطها من شركة نفط الجنوب (شركة نفط البصرة حالياً) استناداً إلى أحكام المادة الرابعة من قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 م المعدل كونها تمتلك البنية التحتية والاختصاصات المختلفة من مهندسين وفنيين وكوادر أخرى مؤهلة تضاهي الكوادر الموجودة في بقية شركات الاستخراج في البلد وما لها من انجازات كبيرة ومميزة في مجال العمل النفطي، فضلاً عن تجاوز إنتاجها النفطي حدود المائة ألف برميل/يوم.

تمتد خبرة الشركة إلى ما يقارب الخمسين عاماً، إذ تُعد وريثة شركة ألف-العراق (العراقية - الفرنسية) التي أسست عام 1967 من القرن الماضي وتغطي عمليات الشركة جميع الحقول النفطية في محافظة ميسان وعدد هذه الحقول (12) حقلاً منها ستة منتجة هي (الحلفاية، البزركان، الفكة، أبو غرب، نور والعمارة) والأخرى غير

مطورة (الحويزة، الرفاعي، كميت، علي الغربي والدجيلية) إضافة إلى تراكيب مكتشفة أبرزها (تركيب ديمة) وتمت عمليات مسح زلزالي لمعظم هذه الحقول ويبلغ الاحتياطي النفطي فيها بحدود ثلاثين مليار برميل من النفط وان الكمية القابلة للاستخراج بالإمكانات المتاحة تبلغ عشرة مليار برميل.

قامت الشركة خلال المدة منذ عام 2008 إلى الآن بإنجازات مهمة حيث تم توقيع اتفاقيتين ضمن جولات التراخيص التي انطلقت في مقر الوزارة عام 2009، بهدف تطوير أربعة حقول نفطية تم من خلالها حفر عشرات الآبار المنتجة، وبناء مراكز المعالجة، وتشبيد خزانات كبيرة، ويبلغ إنتاج الشركة حالياً أكثر من (650) ستمائة وخمسون ألف برميل يوميا.

إن مهمة وزارة النفط في إحالة تطوير الحقول النفطية والغازية ضمن جولات التراخيص تعد انجازاً كبيراً على مستوى عمليات التطوير فقد أحيلت ثلاث حقول نفطية تابعة للشركة ضمن جولة التراخيص الأولى هي (البزركان، الفكة وأبو غرب) إلى شركتي سينوك الصينية وتيباو التركية بهدف الوصول بإنتاج حقول ميسان الثلاث إلى (450000) برميل/يوم مع مطلع عام 2021.

2-مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة نفط ميسان، والذين بلغ عددهم (833) 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 ، 2014 : 90-91) الموضحة في ادناه :-

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

وبتطبيق المعادلة اعلاه نحصل على حجم العينة والذي بلغ (263) فقد قام الباحث بتوزيع (312) استمارة على الافراد العاملين في الشركة وتم استرجاع (298) استمارة وعند فرز الاستمارات وتجميعها لغرض تهيئتها لعملية التحليل تبين ان هناك (6) استمارات غير صالحة للتحليل ، وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (292) استمارة، والجدول (2) يوضح ذلك .

جدول (2) عدد الاستمارات الموزعة

1	عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة
	312	298	292

المصدر: اعداد الباحث

3- عرض خصائص عينة الدراسة

أ- توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

نلاحظ من خلال الجدول (3) بأن افراد العينة الذين تم اختيارهم بحسب النوع الاجتماعي جاء عدد الذكور 186 وبنسبة (63.7%) إما الإناث فكانت 106 وبنسبة (36.3%) وهذا يدل على ان اغلب الوظائف الموجودة في شركة نفط ميسان يقوم بها الذكور.

ب-توزيع العينة حسب الفئة العمرية

من خلال الجدول (3) يتضح بأن توزيع أفراد العينة بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية من (30 سنة فأدنى) بعدد كلي بلغ 31 وبنسبة (11%) ، اما الفئة العمرية (سنة 31-40) بعدد كلي بلغ 102 وبنسبة (35%) ، اما الفئة العمرية (41-50 سنة) بعدد بلغ 86 وبنسبة (29%) ، في حين كانت الفئة العمرية (51-60 سنة) بعدد بلغ 44 وبنسبة (15%) . ما الفئة العمرية (61 سنة فأكثر) بعدد بلغ 29 وبنسبة (10%)، وهذا يدل على ان اغلب الافراد العاملين في الشركة موقع الدراسة هم من فئة (سنة 31-40) .

ت- توزيع الفئة التحصيل الدراسية

من خلال الجدول (3) يتضح بأن افراد العينة بحسب الشهادة قد بلغ عند شهادة الاعدادية اقل من 74 وبنسبة (25%) وشهادة الدبلوم الفني قد بلغ عددهم 108 وبنسبة (37%) اما شهادة البكالوريوس فقد بلغ عددهم 104 وبنسبة (36%) واخيراً شهادة الماجستير بعدد بلغ 4 وبنسبة (1%) ، والدكتوراه (2) وبنسبة (0.006%).

ث-توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

من خلال الجدول (3) يتضح بأن توزيع افراد العينة بحسب المنصب الوظيفي ادارة عليا قد بلغ 3 وبنسبة (1%) ، اما المنصب مدير هيئة فقد بلغ 4 وبنسبة (1%) ، اما المنصب الوظيفي مدير قسم فقد بلغ 15 وبنسبة (6%) ، اما مسؤول شعبة فقد بلغ عددهم 30 وبنسبة (10%) ، اما منصب موظف فقد بلغ 240 وبنسبة (82%)، وهذا يدل على ان اغلب مجتمع الدراسة هم من فئة العاملين.

ج-توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

من خلال الجدول (3) يتضح بأن توزيع افراد العينة بحسب سنوات الخدمة (5سنوات فأدنى) قد بلغ 32 وبنسبة (11%) ، اما (6-10 سنوات) فقد بلغ 43 وبنسبة (15%) ، اما (11-15 سنوات) فقد بلغ 62 وبنسبة (21%) ، اما (16-20 سنوات) فقد بلغ عددهم 67 وبنسبة (23%) ، في كانت (21-25 سنوات) عددهم 49 وبنسبة (16%) ، واخيرا كانت (سنة فأكثر 25سنة) عددهم 39 وبنسبة (13%) ، وهذا يدل على ان اغلب الافراد العاملين في الشركة موقع الدراسة من ذوي الخبرة ،وكما موضح في الجدول(3).

جدول (3) خصائص افراد العينة للعاملين

ت	خصائص المجيب	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	ذكر	186	63.7
		انثى	106	36.3
		المجموع	292	100
2	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	30سنة فأدنى	31	11
		31-40 سنة	102	35
		41-50 سنة	86	29
		51-60 سنة	44	15
		61 سنة فأكثر	29	10
		المجموع	292	100
3	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسية	اعدادية	74	25
		دبلوم فني	108	37
		بكالوريوس	104	36
		ماجستير	4	.01
		دكتوراه	2	.006
		المجموع	292	100
4	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	ادارة عليا	3	1
		مدير حياة	4	1
		مدير قسم	15	6
		مسؤول شعبية	30	10
		موظف	240	82
		المجموع	292	100
		5 سنوات فأدنى	32	11
		6-10 سنوات	43	15

21	62	15-11 سنوات	سنوات الخدمة	5
23	67	20-16 سنوات		
16	49	25-21 سنوات		
13	39	25 سنة فأكثر		
100	292	المجموع		

المصدر: اعداد الباحث

احدى عشر: -أساليب تحليل البيانات

اعتمد الباحث على تدرج ليكرت الخماسي من اجل توزيع نقاط القوة على اداة الاستبانة، وبالتالي فمن اجل تحليل الجانب الميداني للدراسة تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (AMOS.V.25, SPSS .V.25):-

- 1-الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
- 2-الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- 3-الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى.
- 4-معامل الارتباط البسيط: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 5-معادلة النمذجة الهيكلية من خلال برنامج (Amos) لاختبار الفرضيات المباشرة.
- 6-معامل كرونباخ الفا: -للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.
- 7-التحليل العاملي التوكيدي: -لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة.

8- تحليل التوزيع الطبيعي: - للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من

مجتمع عينة الدراسة.

الفصل الأول

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة مصدراً مهماً وغنياً لجميع الباحثين، وذلك من خلال اسهامها في تكوين فهم علمي ودقيق لمفاهيم او متغيرات الدراسة، يعرض هذا المبحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية (الممارسات الناعمة لإدارة الجودة الشاملة ، الجاهزية الفردية للتغيير، جودة حياة العمل) والتي أسهمت في رسم أطرها النظرية والمنهجية والميدانية وكما يأتي:- ، حيث سيتم استعراض انجع الدراسات ذات العلاقة سواء كانت عربية او اجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني.

أولاً: بعض من الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية المتعلقة بالممارسات الناعمة لإدارة الجودة الشاملة

1-الدراسات العربية

أ-دراسة (بركات، 2007)

عنوان الدراسة	واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة
هدف الدراسة	التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على الزبون ، التركيز على تلبية احتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة .
منهج الدراسة	دراسة تحليلية
عينة الدراسة	عينة بلغت (138) من الافراد العاملين في بنوك قطاع غزة
نتائج الدراسة	اشارت الى ان هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد

إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، و قد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة ، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال و القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة ، يليه الاهتمام بالتركيز على الزبون ، ثم التركيز على تحسين العمليات ، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم و تدريبهم و تحفيزهم و يمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.

ب- دراسة (عبد الوهاب، 2017)

عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع
هدف الدراسة	التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، بالإضافة الى دراسة علاقة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الابداع التكنولوجي.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية
عينة الدراسة	عينة من الافراد العاملين في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار
نتائج الدراسة	أشارت الى أن هناك تأثير للممارسات ادارة الجودة الشاملة في تبني الابداع التكنولوجي في المنظمة المبحوثة ، اذا استطاعت من خلال توظيف مجموعة من ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في ادخال تكنولوجيا جديدة مما انعكس بشكل ايجابي على اداء المنظمة.

ت-دراسة (الوطيفي وصاحب،2017)

عنوان الدراسة	دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية
هدف الدراسة	التعرف على مستوى تطبيق الشركة موضوع البحث إدارة الجودة الشاملة، كذلك التعرف على اهم المؤشرات التي تطلع بها الشركة موضوع البحث لتعزيز تنافسيتها، بالإضافة الى التعرف على اهم المشاكل التي تعيق عمليات تطبيق الشركة موضوع الدراسة لممارسات إدارة الجودة الشاملة.
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية
عينة الدراسة	عينة بغلت(50) من القيادات الادارية في معمل سمنت كربلاء
نتائج الدراسة	إشارت الى وجود علاقة ارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومشجرات تنافسية الشركة، بالإضافة الى وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركة قيد الدراسة.

2-الدراسات الاجنبية

أ-دراسة (Khan et al,2020)

عنوان الدراسة	The Role Of Total Quality Management Practices On Operational Performance Of The Service Industry
هدف الدراسة	دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي لصناعة الخدمة
منهج الدراسة	التعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للفنادق كأحد الصناعات الخدمية
عينة الدراسة	دراسة استطلاعية
نتائج الدراسة	عينة من الافراد العاملين في الفنادق /اسلام اباد .باكستان
نتائج الدراسة	إشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة

والأداء التشغيلي للفنادق، كما ان ممارسة إدارة الجودة الشاملة للتوظيف والاختيار لها تأثير أقوى على الأداء التشغيلي مقارنة ببقية الممارسات.

ب-دراسة (Saffar, et al.,2020)

<p>The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الافراد العاملين: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعادها على أداء الافراد العاملين الذين عملوا في وزارة الداخلية القطرية ، مع الحصص المعتدلة من المعرفة. تشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التركيز على الزبائن ومشاركة الافراد العاملين والتحسين المستمر والقيادة والرؤية الجيدة وإدارة العمليات.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تحليلية</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>عينة بلغت (280) من الافراد العاملين في وزارة الداخلية/ قطر</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الافراد العاملين من خلال تبادل المعرفة، كما تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ توجهات استراتيجية مختلفة تعزز أداء الافراد العاملين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

ثانياً: بعض الدراسات السابقة في البيئة العربية والاجنبية المتعلقة بجودة حياة العمل

1-الدراسات العربية

أ-دراسة (بوجمعة،2018)

<p>أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر جودة حياة العمل بأبعاده (ظروف العمل</p>	

هدف الدراسة	المادية، الموازنة بين الحياة العملية و الخاصة، الصحة و السلامة المهنية، الاستقرار والأمان الوظيفي) على حوادث العمل، كذلك اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون جودة حياة العمل.
منهج الدراسة	دراسة حالة
عينة الدراسة	عينة بلغت(40) من العاملين في منظمة مطاحن سوفيا الوادي/ الجزائر
نتائج الدراسة	اشارت الى أن مستوى جودة حياة العمل في المنظمة محل الدراسة عالية، إذ أن لجودة حياة العمل أثر إيجابي على عدم وجود حوادث العمل لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة، ويرجع هذا الأمر إلى تأثير كل من الابعاد الثلاثة التالية : ظروف العمل المادية والموازنة بين الحياة العملية و الخاصة، الاستقرار والأمان الوظيفي، على تقليص حوادث العمل للعاملين، في حين أن بعد الصحة والسلامة المهنية ليس لها أثر على حوادث العمل.

ب-دراسة (المنان، 2018)

عنوان الدراسة	جودة حياة العمل وأثرها علي الاستغراق الوظيفي :الدور الوسيط لرأس المال النفسي
هدف الدراسة	دراسة أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، كذلك اختبار أثر جودة حياة العمل على رأس المال النفسي وبيان أثر رأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي، بالإضافة الى اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية
عينة الدراسة	عينة بلغت(250) من طلاب جامعات الخرطوم/ السودان
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي ورأس المال النفسي ، وكما أشارت النتائج أيضاً إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين

رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي .وكشفت نتائج الدراسة على أن رأس المال النفسي لا يتوسط العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي ،وأظهرت الدراسة عدة تأثيرات نظرية .

ت- دراسة (سلطان والطائي، 2020)

عنوان الدراسة	تأثير جودة حياة العمل في الاندماج الوظيفي
هدف الدراسة	التعرف على أثر جودة حياة العمل في الاندماج الوظيفي لدى العاملين في الكلية المبحوثة، كذلك معرفة واقع جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة لدى العاملين في الكلية المبحوثة، كذلك التعرف مستوى تأثير جودة حياة العمل على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في الكلية المبحوثة.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية
مجتمع الدراسة	عينة بلغت (137) من العاملين في كلية الحداثة الجامعة
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى نتيجة اساسية مفادها بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والاندماج الوظيفي للعاملين في الكلية المبحوثة، كما أظهرت الدراسة بأن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في الكلية المبحوثة بدرجة متوسطة ومقبولة، وان درجة اندماج العاملين في أعمالهم كانت جيدة، كما ان أبعاد جودة حياة العمل التي تحتاج الى تدعيم من قبل الإدارة العليا على الترتيب هي الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية يليها الأبعاد المرتبطة بعوامل بيئة وظروف العمل ويليهما الأبعاد المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.

2-الدراسات الاجنبية

أ- دراسة (Ashwini et al.,2014)

عنوان الدراسة	Quality of Work Life Evaluation among Service Sector Employees تقييم جودة حياة العمل لدى الافراد العاملين قطاع الخدمات
هدف الدراسة	دراسة وفهم تأثير أبعاد جودة حياة العمل على الرضا العام للأفراد العاملين عن المنظمة، وما هي المعايير المهمة التي يجب أن تركز عليها المنظمات لتحقيق إنتاجية أعلى وأهداف عمل والاحتفاظ بالأفراد العاملين من خلال جودة حياة العمل.
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
عينة الدراسة	عينة لجمع آراء (171)موظفا في شركات قطاع الخدمات المختلفة/اندنوسيا
نتائج الدراسة	اشارت الدراسة الى أن الجودة العالية لحياة العمل تؤدي إلى رضا الأفراد العاملين وبالتالي إنتاجية عالية ،كما أظهرت النتائج أنه من أجل الحفاظ على رضا الأفراد العاملين ، يجب على المنظمة توفير مناخ ملائم لتعزيز الالتزام ، والتعويض العادل ، والرضا الوظيفي ، والسلامة والصحة ، والتدريب والتطوير ، وفرصة تطوير المهارات والنمو ، والتكامل الاجتماعي، كذلك يكون لدى المنظمة التي تنظر في الاستراتيجيات والسياسات لخلق توازن في جودة حياة العمل ، قوة عاملة زادت الإنتاجية وزادت الميل للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب-دراسة (Nayak,2016)

عنوان الدراسة	Impact of Quality of Work Life on Turnover Intention: A Study on Private Health Care Units in Odisha
هدف الدراسة	تأثير جودة حياة العمل على نية الدوران: دراسة على وحدات الرعاية الصحية الخاصة في أوديشا
هدف الدراسة	دراسة تأثير جودة حياة العمل على نية دوران الأفراد العاملين في وحدات الرعاية الصحية

الخاصة ، كذلك تقييم الدور الوسيط لالتزام الأفراد العاملين بين جودة حياة العمل ونية الدوران، بالإضافة الى استكشاف التأثير الوسيط لجودة حياة العمل بين أبعاد الوظيفة وتدخلات الموارد البشرية والتزام العامل ونية الدوران.	
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
عينة بلغت (800) من الافراد العاملين في المستشفيات الخاصة أوديشا/ الهند	عينة الدراسة
اظهرت أن أبعاد الوظيفة لها ارتباط كبير مع جودة حياة العمل موظفي الرعاية الصحية، علاوة على ذلك تتأثر جودة حياة العمل للأفراد العاملين بشكل كبير وإيجابي بتدخلات الموارد البشرية التشغيلية في وحدات الرعاية الصحية، كذلك ارتبطت جودة حياة العمل بشكل كبير مع مستويات التزام العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية، كما ان التزام جودة حياة العمل والموظف مرتبطين عكسيا بنوايا دوران الموظفين.	نتائج الدراسة

ثالثاً:- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالجاهزية الفردية للتغيير

أ- دراسة (Mangundjaya,2012)

Are Organizational Commitment And Employee Engagement Important In Achieving Individual Readiness For Change هل الالتزام التنظيمي ومشاركة الأفراد العاملين مهمين في تحقيق الجاهزية الفردية للتغيير	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى التعرف على دور ما إذا كان الالتزام التنظيمي ومشاركة الموظف مرتبطين بالاستعداد الفردي للتغيير، كذلك تحديد العلاقة والتأثير بين الالتزامات التنظيمية ومشاركة الموظفين للجاهزية الفردية للتغيير.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
عينة من بلغت (502) من الافراد العاملين في ثلاثة بنوك مملوكة للقطاع الخاص وشركة مالية واحدة مملوكة للحكومة	عينة الدراسة
اشارت النتائج الى أن الالتزام التنظيمي ومشاركة الأفراد العاملين مرتبطين بشكل إيجابي في	نتائج الدراسة

<p>الجاهزية الفردية للتغيير، كما تظهر النتائج أيضاً أن ارتباط الالتزام التنظيمي أقوى من ارتباط الأفراد العاملين بالجاهزية الفردية للتغيير، وفقاً للأبحاث المختلفة، كما ان هناك بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على الجاهزية الفردية للتغيير، فالالتزام، والولاء ومشاركة الأفراد العاملين له علاقة إيجابية بالجاهزية الفردية للتغيير</p>	
---	--

ب-دراسة (Mahendrati et al.,2020)

<p>Individual Readiness for Change and Affective Commitment to Change: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector</p> <p>الجاهزية الفردية للتغيير والالتزام العاطفي بالتغيير: التأثير الوسيط للجاهزية التكنولوجية على القطاع العام</p>	عنوان الدراسة
<p>تهدف الدراسة الى التعرف على دور الجاهزية التكنولوجية كوسيط في العلاقة بين الجاهزية الفردية للتغيير والالتزام العاطفي بالتغيير.</p>	هدف الدراسة
<p>دراسة استطلاعية</p>	منهج الدراسة
<p>عينة من بلغت (178) مستجيبا من الافراد العاملين في القطاع العام في إندونيسيا.</p>	عينة الدراسة
<p>اشارت النتائج الى أن الجاهزية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين الجاهزية الفردية للتغيير والالتزام العاطفي بالتغيير، كما اشارت الى ان هناك علاقة وسيطة بين الجاهزية التكنولوجية والجاهزية الفردية للتغيير للتأثير على الالتزام العاطفي</p>	نتائج الدراسة

ت-دراسة (Hafstad,2020)

<p>The Relationship between Multiple Organizational Climates and Individual Readiness for Change</p> <p>العلاقة بين المناخات التنظيمية المتعددة والجاهزية الفردية للتغيير</p>	عنوان الدراسة
<p>فحص العلاقة بين المناخات التنظيمية المتعددة والجاهزية الفردية للتغيير، باستخدام</p>	هدف الدراسة

نظرية دقة عرض النطاق كإطار عمل، ويشكل أكثر تحدياً تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين مناخ العلاقات الإنسانية ، ومناخ التعلم الخاص بالجوانب ، والجاهزية الفردية للتغيير	
	منهج الدراسة
عينة بلغت (411) من الأفراد العاملين في خدمة الشرطة النرويجية	عينة الدراسة
تشير النتائج إلى أن مناخ التعلم يتوسط بشكل كامل العلاقة بين مناخ العلاقات الإنسانية والجاهزية الفردية للتغيير، وهذه المساهمة النظرية مهمة لأنها تشير إلى علاقة معقدة بين العوامل القائمة على المناخ والجاهزية الفردية للتغيير ، علاوة على ذلك تكشف عن مساهمة تجريبية في العلاقة الضمنية بين التعلم في المنظمات وجاهزية الأفراد للتغيير، كما أن المنظمات يجب أن تخلق ظروفًا داعمة وتنموية ملائمة للتغيير ، ومواصلة تقييم مناخاتها المولية الواسعة قبل تنفيذ مناخات محددة في المنظمة.	نتائج الدراسة

ث- دراسة (ب-دراسة (Yulianingsih& Fachrunnisa,2020)

Encouraging behavior support to change: The role of individual readiness to change and commitment to change تشجيع السلوك الداعم للتغيير: دور الجاهزية الفردية في التغيير والالتزام بالتغيير	عنوان الدراسة
الهدف هو فحص دور الجاهزية الفردية للتغيير ، والقيادة الموجهة نحو التغيير ، والالتزام بالتغيير نحو دعم السلوك للتغيير	هدف الدراسة
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
عينة من الافراد العاملين في منظمات القطاع الخاص سيمارانج /إندونيسيا	مجتمع الدراسة
اشارت النتائج الى أنه لتشجيع دعم السلوك لتغيير المنظمة يجب أن يحرك الجاهزية الفردية والتزامهم بالتغيير، وطريقة تنمية التزام الأفراد العاملين بالتغيير هي إعداد الأفراد العاملين للتغيير أولاً والطريقة لزيادة استعداد الفرد للتغيير هي التشجيع القوي من القائد الذي لديه أيضا توجه نحو التغيير، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون القادة أيضا قادرين	نتائج الدراسة

على تشجيع الشعور بالامتلاك والمشاركة المشتركة بين الأفراد العاملين ، لأن عملية التغيير هي مسؤولية جميع الأطراف.

رابعاً:- بعض الدراسات السابقة الرابطة بين متغيرات الدراسة
أ-دراسة (فواتيح ومباركي،2016)

عنوان الدراسة	جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة
هدف الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
عينة الدراسة	عينة من الافراد العاملين في مؤسسات القطاع العام / الجزائر
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة احصائيا بين ادارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لجودة حياة العمل، كما بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ارتباط موجبة احصائيا مع الأبعاد السبعة لجودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع).

ب- دراسة (Kua,2016)

عنوان الدراسة	The Effect Of Total Quality Management) And Work-Life Balance Towards Job Satisfaction
هدف الدراسة	تأثير إدارة الجودة الشاملة والتوازن بين العمل وحياة العمل نحو الرضا الوظيفي فهم كيفية ممارسات إدارة الجودة الشاملة: تدريب الافراد العاملين ، والعمل الجماعي ، ومكافآت الافراد العاملين والتقدير ، والقيادة الإدارية ، وتمكين الافراد العاملين ، والتوازن بين العمل والحياة من أجل الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية

عينة بلغت (195) من الافراد العاملين في مؤسسات القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية	عينة الدراسة
أظهرت الدراسة أن تدريب الافراد العاملين ، ومكافآت الافراد العاملين وتقديرهم ، وتمكين الافراد العاملين والتوازن بين العمل والحياة يلعب دورا مهما سيؤدي إلى رضا الافراد العاملين ونية دورانهم، وبالتالي سيساعد الافراد العاملين ذوو مستوى الرضا الوظيفي العالي الشركات الصغيرة والمتوسطة على القيام بالتحسين المستمر وإكمال المهام بطريقة أكثر كفاءة، وستكون قادرة على الحفاظ على العمل وتظل قادرة على المنافسة في البيئة التنافسية في الوقت الحالي.	نتائج الدراسة

ت-دراسة (Al-Maamari et al.,2017)

The Relationship Between Total Quality Management Practices and Individual Readiness for Change at Petroleum Exploration and Production Authority in Yemen العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير في هيئة التنقيب عن البترول وإنتاجه في اليمن	عنوان الدراسة
محاولة الاهتمام بشكل كبير بأهم العوامل التي تعزز نجاح مبادرة التغيير مثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة موضع الدراسة، كذلك التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة الموارد البشرية ، وإدارة العمليات ، والتركيز على الزبائن ورضاهم ، والتزام الإدارة العليا ، والشراكة مع الموردين ، والتعلم والتدريب) مع الجاهزية الفردية للتغيير من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	هدف الدراسة
دراسة تحليله	منهج الدراسة
عينة من الافراد العاملين في الوحدات النفطية في اليمن	عينة الدراسة
أظهرت الدراسة أن ثلاثة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، مثل التركيز على الزبائن ورضاهم، وشراكة الموردين وإدارة الموارد البشرية هي أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة	نتائج الدراسة

دعماً لزيادة الجاهزية الفردية للتغيير فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية إيجابية مع الجاهزية الفردية للتغيير فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة موضع الدراسة.

خامساً:- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تركز الدراسة الحالية على دراسة (الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة ، الجاهزية الفردية للتغيير، جودة حياة العمل) دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة نفط ميسان، بينما طبقت اغلب الدراسات السابقة لمعرفة تأثير ادارة الجودة الشاملة على عوامل اخرى مثل (الميزة التنافسية، ثقافة المنظمة ، اداء المنظمة ، الخيار الاستراتيجي)، كما ان اغلب الدراسات السابقة تناولت متغير الجاهزية الفردية للتغيير مع عوامل اخرى مثل(الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، المناخات التنظيمية، السلوك الداعم للتغيير)، بالإضافة الى ذلك تناولت ارتباط متغير جودة حياة العمل بعوامل اخرى مثل (حوادث العمل، الاستغراق الوظيفي، الاندماج الوظيفي، نية الدوران) ، ولا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت متغيرات دراستنا الحالية مجتمعة. كما تناولت اغلب الدراسات السابقة قطاعات مختلفة(قطاع المصارف، المنظمات الخدمية، الجامعات، قطاع المستشفيات)، ماعدا دراسة (Al-Maamari et al.,2017)تناولت قطاع المنتجات النفطية الا انها في بلد مختلف.

سادساً :- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات المطروحة في أنه أُجريت في بيئة عراقية ، تُعدّ حديثة في دراسة تأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة على الجاهزية الفردية للتغيير من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل ، والتي تُمكن الشركات من تعظيم القيمة المقدمة والتفوق على منافسيها ، بالإضافة الى ان قطاع المنتجات النفطية يعد واحد من اهم القطاعات التي تسهم في تنمية الاقتصاد في البلد ، كما ان هذا القطاع يشهد تنافساً عالياً. بالإضافة الى إن هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات السابقة بأنها كشفت عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المتغير التابع (الجاهزية الفردية للتغيير) و(ادارة الجودة الشاملة) بوصفه متغيراً مستقلاً و(جودة حياة العمل) بوصفه متغيراً وسيطاً .

لم يجد الباحث وبحسب علمه دراسة محلية تناولت متغيراً الجاهزية الفردية للتغيير، بالإضافة الى انه لم يجد بحدود جهوده البحثية دراسة اجنبية تجمع متغيرات البحث الثلاث، الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة ، الجاهزية الفردية للتغيير، جودة حياة العمل، كما اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات على اداة الاستبانة.

سابعاً :- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

شكلت الدراسات السابقة بشكل عام نقطة البداية التي انطلق منها الباحث في دراستنا الحالية، من خلال اسهامها في تعزيز المعرفة العملية وتزويدها برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراستها، وبالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة الباحث بأهمية دراسة هذه المتغيرات وتوظيف الكثير من الأفكار فيها، بالإضافة الى مقارنة نتائجها مع النتائج

التي توصلت إليها هذه الدراسة ،وبالتالي يمكن تلخيص اهم مجالات الافادة من الدراسات السابقة بالاتي :-

1- التطرق الى ثلاثة متغيرات لم يسبق ان تم الربط بينهما حسب الابعاد التي تم اختيارها على حد علم الباحث وتعد من الدراسات الحديثة التي تتطرق الى موضوعات تتميز بالحدثة ومواكبة التطور .

2- تعزيز الجانب النظري للدارسة الحالية .

3- دعم البناء المعرفي للدراسة من خلال الإفادة من بعض الأطر المفاهيمية التي ساهمت في بناء الإطار المفاهيمي لدراستنا الحالية والتي على أساسها قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية.

4- المساعدة على تصميم مخطط الدراسة الفرضي.

5- إن الدراسات السابقة اعتمدت منهجيات مختلفة في التطبيق سواء على مستوى تصميم الدراسة أو على مستوى اساليب التحليل الاحصائي ، وهذا قد يعود الى الاهداف التي سعت هذه الدراسات الى تحقيقها والتي ساعدت الباحث على المفاضلة واختيار الاصلح منها للدراسة الحالية في تحديد تصميم الدراسة واليات تحليل البيانات.

6- التنوع في الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص مما اخذ بالباحث الى اختيار العينة الملائمة للدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الأول: ادارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الجاهزية الفردية للتغير

المبحث الثالث : جودة حياة العمل

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات

الدراسة

الفصل الثاني

المبحث الاول: الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعد إدارة الجودة فلسفة إدارية ضرورية لاستدامة عمليات التحسين المستمر في المنظمة والمحافظة على رضا الزبائن، هي أسلوب إداري يركز على جميع أنشطة المنظمة التي تعمل من أجل تحقيق احتياجات الزبائن وتوقعاتهم من المنتج، إلى جانب تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقل التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت الافراد العاملين ومواصلة السعي الدؤوب نحو التطوير المستمر للخدمات والسلع عن طريق استخدام الطرق الإحصائية والكمية والتكنولوجية الحديثة مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي أفضل (Chilgren,2008:2).

ويؤكد (Wicks,2009:82) على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية

أولاً:- مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة ، و وفي السابق كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية ، و حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة (Xavier et al.,2003:31)، وفي بداية القرن العشرين بدأت الثورة

والتي ظهرت معالمها في المنافسة الحادة بين الأمريكيين واليابانيين في أوائل الخمسينات ، ففي الولايات المتحدة تأسست أول هيئة للجودة عام (1949) بإسم اللجنة القومية لاعتماد الجودة وظهر في اليابان مصطلح(مفهوم الجودة) على نطاق الشركة ككل كمفهوم متكامل(Ruta et al.,2006:1). من جانب اخر يرى(Ruta et al.,2006:2) بأنها الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون ، وإنها خلو المنتج من أي عيب أثناء انتاجه وأنها نتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن المنتج والأداء الفعلي له. وتبعاً لذلك ظهر المفهوم في الولايات المتحدة بمعنى لا أخطاء او المعيب الصفري (Zero - defect) ضمن ما ظهر من مفاهيم وأسس صفيرية للتطوير الإنتاجي ،ففي عام (1985) بلور Deming مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، محدداً دوراً هاماً للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وكفاية سبل تعزيزها، وأن الجودة مسئولية كل فرد بالمنظمة مما يتطلب تدريب الافراد العاملين على الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة والاهتمام بصيانة وتحسين التجهيزات دورياً، مما يسهم في منع قصورها وكذلك يتطلب الأمر تأكيد الجودة من المصدر بدلاً من تأكيدها بعد الإنتاج(Newton,2007:15). ويشير(Newton,2007:15) الى ان الجودة للمنتج هي عامل رئيسي في أي قرار شراء إذ يرغب الزبون أن يعرف قبل تقديم طلب الشراء فيما إذا كان المورد قادراً على تأمين منتج يتوافق مع كافة متطلباتها. اما(Riley et al.,2010:6) فيرى بأنها مجمل مميزات منتج ما تحدد قدرتها على تلبية مواصفات التصميم ، اما سياسة الجودة بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا بشكل رسمي.

ويبين (Wittek&Kvernbekk,2011:671) بأنها تلبية أو تجاوز متطلبات الزبون الآن وفي المستقبل، وهذا يعني أن المنتج مناسبة لاستخدام الزبون. وبين (Theofilou,2013:1) بأن الجودة تعني الخلو من العيوب، أو انجاز الشيء على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الأولى. وعرفها (Sandau et al.,2013:32) بأنها مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للزبائن. فيما عرف (Imeri& Kakale,2013:7) الجودة من وجهات نظر مختلفة :-

1- الجودة التقليدية: مخرجات ذات جودة عالية.

2-الجودة العلمية : مخرجات وفق المعايير.

3- الجودة من وجهة نظر الزبون : تمكين الزبائن من تحديد المخرجات .

4-الجودة الادارية: الاستجابة لمتطلبات الزبائن.

كما أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و متشعبة ، ويمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج او الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات الزبائن سواء من حيث تصميم المنتج او تصنيعه أو قدرته على الأداء (Welzant et al.,2015:2).

ويبين (Anagnostopoulos et al.,2016:342) بان الجودة تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع التوقعات المرغوبة من هذا المنتج وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور الزبون بجودة أو رداءة ذلك المنتج. وأشار (Dev&Jha,2017:2) الى أن رضا الزبائن يرتبط بالجودة وهذا يعني أن جودة المنتج يجب ان تلبية توقعات الزبائن .

ويتضمن مفهوم الجودة المزايا التي يفترض الزبون توافرها في المنتجات ، ومن الطبيعي أن تكون تلك المزايا هي المواصفات التي تجتذب المشتريين إلى المنتج وتزيد من رغبتهم فيها واقتنائها والإفادة منها (Kyriacou&Rouphael,2018:463).

فيما يضيف (Schroeder et al.,2018:139) بأنها صلاحية المنتج للاستخدام او المميزات لتحقيق المتطلبات الموضوعية في التصميم ، لذلك أصبحت الجودة مسؤولية الإدارة للتأكد من أن متطلبات الزبائن قد تم تحديدها والالتزام بتحقيقها بشكل مرض ويتوافق مع المتطلبات.

كما انها مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة (Haraldstad et al.,2019:2). ووفقا لمواصفات الأيزو(9000) فهي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم المعلنة و الضمنية (Asnaghi et al.,2020:283) . ولما ورد من الأدبيات اعلاه يمكن تعريف الجودة بأنها:- أداة أساسية لأي منتج أو خدمة تسمح بمقارنتها بأي منتج أو خدمة أخرى من نوعها، فالجودة كلمة لها معاني عديدة ، ولكنها في الأساس تشير إلى مجموعة الخصائص الكامنة في منتج ما والتي تسمح بتلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية.

ثانياً:- 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).

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد وسيلة لقياس الجودة، بل هي وسيلة لتوسيع التفكير التنظيمي وقدرات التعلم (Ardestani,2014:2051). تركز إدارة الجودة الشاملة على ضمان أن الإرشادات الداخلية ومعايير العملية تعمل على التقليل من الأخطاء والعيوب (Aftab&Khan,2014:40). إذ برزت إدارة الجودة الشاملة كطريقة مفضلة لتقليل العيوب في الإنتاج وزيادة رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية (Anvari et al.,2011:1585). ويعرض الجدول (4) آراء بعض الباحثين حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

الجدول(4) اراء بعض الباحثين حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1.	Deming,1982:9	تبنى المبادئ الملائمة في الإدارة، بما يتيح للمنظمات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض الكلفة وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة.
2.	Boaden ,1997:1585	مدخل اداري يتميز ببعض المبادئ التوجيهية أو المفاهيم الأساسية التي تجسد الطريقة التي يُتوقع من المنظمة أن تعمل بها والتي عند ربطها معا بشكل فعال ستؤدي إلى تحقيق أداء عالي
3.	Brynnnum,2006:2	نظام إدارة في تغير مستمر يتكون من القيم والمنهجيات والأدوات، والهدف منه زيادة رضا الزبائن الداخليين والخارجيين مع تقليل كمية الموارد.
4.	Melsa,2009:2	العملية المستمرة لتقليل أو القضاء على الأخطاء في التصنيع وتبسيط إدارة سلسلة التجهيز وتحسين تجربة الزبائن، والتأكد من أن الافراد العاملين على دراية بتدريبهم.
5.	Hussain,2011:1	فلسفة لمدخل فكري متكامل يعتمد على إرضاء الزبائن كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد البعيد من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والافراد العاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل.
6.	Hussein,2012:2	مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في المنظمة.
7.	Shamallakh,2013:33	سعي المنظمة إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الإنتاج والتسويق، ومن ثم تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) على نحو يلبي أو يتجاوز توقعات الزبون.
8.	Li&Yang,2013:1098	مدخل إداري يهدف إلى تحقيق النجاح التنظيمي طويل المدى والحفاظ عليه من خلال تشجيع الافراد العاملين على ردود الفعل والمشاركة، وتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، واحترام القيم والمعتقدات المجتمعية، واطاعة القوانين واللوائح.

مدخل إداري شامل يتطلب مساهمة من جميع المشاركين في المنظمة للعمل من أجل تحقيق منافع بعيدة الامد لأولئك المعنيين ككل.	Ardestani,2014:2051	.9
فلسفة إدارية على مستوى الشركة تهدف إلى التحسين المستمر لجودة السلع / الخدمات / العمليات من خلال التركيز على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم لتعزيز رضا الزبائن وأداء المنظمة.	Sadikoglu&Olcay,2014:1	.10
مدخل إداري لمنظمة ما يركز على الجودة ،على أساس مشاركة جميع أعضائها ويهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال رضا الزبائن والفوائد لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع .	Aftab&Khan,2014:40	.11
المنهجية المنظمة لضمان تقدم الأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقاً ، كأفضل طريقة تساعد على منع وتجنب المشاكل من خلال العمل على تحفيز وتشجيع سلوك المدير التنظيمي على النحو الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية .	Mohammed et al.,2016:6	.12
مدخل أو طريقة لأداء العمل وتوسعي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والعمليات والأشخاص المسؤولين عنها وبيئات عملهم.	Hasan,2017:427	.13
الإدارة التي تتم داخل المنظمة والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز في العمليات والأنشطة المختلفة ،مما يؤدي إلى إنتاج سلع وتقديم خدمات عالية الجودة تتناسب مع متطلبات الزبائن.	Handayani et al.,2018:270	.14
مجموعة معايير لتقييم مستوى الترابط بين الأداء الفعلي للمنتج وتوقعات الزبائن.	Ahaotu,2019:2	.15
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.	Karim et al.,2020:3	.16
فلسفة إدارية تقوم على مفاهيم الفلسفات الحديثة وأساليب الإدارة الأساسية والجهود المبتكرة والمهارات الفنية المتخصصة من أجل رفع مستوى الأداء والتحسين المستمر.	Saihu,2020:3	.17

<p>فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل مدخل أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات (الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم وإجراءات العمل والأداء) وذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة.</p>	Msallam et al.,2020:72	.18
---	------------------------	-----

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أنفا

نلاحظ من الجدول اعلاه بأن هناك عدد من الباحثين اتفقوا على أن ادارة الجودة هي فلسفة ادارية (Msallam et al.,2020:72، Saihu,2020:3، Karim et al.,2020:3) ، في حين يراها اخرين بأنها مدخل اداري يركز على مشاركة جميع اعضاء المنظمة (Aftab&Khan,2014:40، Hussein,2012:2، Li&Yang,2013:1098) ، في حين يراها كل من (Melsa,2009:2، Brynnum,2006:2) بانها عملية مستمرة تهدف الى تصحيح الاخطاء والقضاء عليها. ويتفق الباحث مع مفهوم (Msallam et al.,2020:72) الذي يرى ان الجودة الشاملة هي:- نظام شامل يتكون من تركيبية للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها ، من خلال التركيز على رضا الزبائن تجاه المنتجات التي تقوم بإنتاجها المنظمة واعتماد المشاركة الجماعية وفريق العمل في أداء المهام المختلفة والقيام بالتحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة.

ثالثاً:- 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).

ويمكن تلخيص أهمية ادارة الجودة الشاملة بالاتي:-

1- عملية وقائية تسعى من خلالها المنظمة لزيادة الجودة والكفاءة وتحسين الإنتاجية وتعزيز رضا الزبائن، بالإضافة الى أن ثقافة المنظمة يتم تحديدها وتدعمها من خلال تحقيق رضا الزبائن المستمر من خلال نظام متكامل من الأدوات والتقنيات والتدريب (Ibrahim,2019:92).

2- مدخل يحاول زيادة القدرة التنافسية لمنظمة ما من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها والافراد العاملين فيها وعملياتها وبيئاتها (Pambreni et al.,2019:1398).

3- يمكن تطبيق مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على جميع الوظائف داخل المنظمة بما في ذلك نظام المعلومات والتسويق والتمويل والبحث والتطوير والذي ينعكس بشكل ايجابي على ادائها (Khanam et al.,2016:2433).

4- يعد رضا الزبائن أحد المكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، لذا يتعين على المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة استكشاف وإيجاد طرق لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم على أفضل وجه، وهذا يخلق الزخم للمنظمات لتكون مبتكرة في تطوير وإطلاق سلع أو خدمات جديدة لتتناسب مع احتياجات الزبائن (Hoang et al.,2006:1093).

5- ان التنفيذ الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمة على البقاء في الميزة التنافسية من خلال توفير منتجات ذات جودة أفضل للسوق، بالإضافة إلى ذلك فهو يساعد على تحقيق النتائج

المرجوة مثل زيادة أداء المنظمة والربحية وتحسين رضا الزبائن
(Muruganatham et al.,2018:2).

6- هي مدخل موجه نحو الزبائن يقدم تغييرات إدارية بشكل منهجي وإصلاح مستمر للعملية والمنتج
والخدمة في المنظمة (Zehir et al.,2012:273؛Handayani et al.,2018:271).

7- إن مستوى الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ
أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات عند اتخاذ قرار
الشراء من جانب ، ومن جانب اخر فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض
أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاض أسعارها ويرغبون
بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية
(da Silva et al.,2018:158).

8- هي مدخل يساعد المنظمات على زيادة حصتها السوقية ومنافسة الشركات الاخرى من
خلال التحسين المستمر للمنتجات والأفراد والعمليات والبيئات التنظيمية (Saihu,2020:4).
والشكل (2) يوضح اهمية ادارة الجودة الشاملة للمنظمة.

9- بهدف الحصول على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الصعبة تسعى المنظمات الى استخدام
الجودة والكلفة بوصفها عوامل للتميز وزيادة رضا الزبائن وقيمة السلع/ الخدمات المقدمة إلى
السوق، ومن اجل تحقيق ذلك فأنها تحتاج أن توازن بين الجودة والتكاليف حيث تشكل تكاليف
الجودة جزءاً كبيراً من التكاليف الإجمالية للمنظمات وذلك لان المشاكل المتعلقة بالجودة من
المحتمل أن تلحق الضرر بسمعتها وقدرتها التنافسية (Ozkan&Yasemin,2013:420).

10- عندما نقشل العملية في تحقيق رضا الزبون يفسر هذا الفشل بالعيب الذي يترتب عليه
اثر مجتمعي أكبر الامر الذي يستدعي اخذه في الحسبان في عملية صنع القرار المتعلقة

بإنتاج منتجات تتطلب في كثير من الأحيان تحقيق التوازن بين تكاليف الجودة والمنافع العامة للمجتمع (Krajewski et al.,2016:117).



شكل (2) أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة

Source:-Msallam, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges. International Journal of Academic Management Science Research 4(8).p74

واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان اهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:-

- 1- تقليل شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- 2- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

3- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

- 4- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.

5- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر .

6- زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية .

خامساً:- الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

تعد الممارسات غير الملموسة عوامل طويلة الامد تتعلق بقضايا الإدارة والجوانب والاجراءات الاخرى في المنظمة ويجب أخذها في الاعتبار واستهدافها في استراتيجية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة وخطة التنفيذ اللاحقة (Lenka et al.,2010:79). تتعامل الممارسات غير الملموسة بشكل عام مع إدارة الموارد البشرية وتركز على الجوانب السلوكية بما في ذلك تدريب الافراد العاملين ، والقيادة الإدارية ، والعمل الجماعي ، والعلاقة مع الموردين والإدارة ، وخلق قيمة للزبائن ، وتحقيق رضا الزبائن والتعامل مع الموردين وادارة العملية والتحسين المستمر وغيرها (Abdallah,2013:2) ،ومن أجل تعظيم تأثير الممارسات غير الملموسة، يجب تعزيزها من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة الصلبة (Saleh et al.,2018:49). يصعب تحديد الممارسات غير الملموسة كميّاً ، وبالتالي فإن قياسها وتقييمها يمثل تحدياً للإدارة. ويرى (Bentotage,2019:2) أن المنظمات التي طبقت ممارسات إدارة الجودة الشاملة غير الملموسة يمكن أن يكون ادائها أفضل من المنافسين وتحسين مكانتها في السوق . وأشار (Abdullah&Tari,2012:2) إلى عدم وجود توافق في الآراء بين الباحثين فيما يتعلق بمعايير قياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة غير الملموسة والصلابة، إذ اشاروا الى أن الممارسات غير الملموسة تتعلق بالجوانب البشرية ، بينما الممارسات الصعبة أكثر ارتباطاً بأدوات وتقنيات الجودة وإدارة العمليات والقياس وإجراءات التصميم. يعرض الجدول (5) اراء بعض من الباحثين حول الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة كل حسب وجهة نظره.

جدول (5) اراء بعض من الباحثين حول الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

الباحث والسنة	النسبة المئوية	عدد النقاط
Periañez,2		
Nweke,202		
Bashir,201		
Ershadi et		
Pambreni et al. 2010		
Modgil& Sharma, 20		
Kumar,201		
Zeng et al. 2015		
Hahne,201		
Sadikoglu,		
Abdallah,2013		
Mardani et al. 2013		
Munizu,2013		
Daud&Yus off.2011		
Shahin,201		
Zu et al. 2010		
Zu et al. 2008		
Rahman& Bullock, 20		
Prajogo& Brown,200		

																			الممارسات غير الملموسة
89	17	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	دعم الإدارة العليا
37	7		√	√		√		√	√		√						√		تمكين الافراد العاملين
42	8	√	√		√			√	√		√			√			√		الرؤية المشتركة
63	12	√		√	√	√		√	√	√	√		√		√		√	√	التدريب والتعليم
31	6		√		√		√		√		√		√						المقارنة المرجعية
58	11	√		√		√	√	√	√		√		√	√		√	√		ادارة العلاقة مع الموردين
42	8			√			√		√	√	√		√	√		√	√	√	توثيق العلاقة مع الزبائن
68	13	√	√		√	√	√		√	√	√		√		√	√	√		التركيز على الزبائن
31	6			√			√		√		√		√	√					جودة المنتج
26	5				√			√	√				√	√					تحليل المعلومات
52	10	√	√	√		√	√		√	√	√		√				√		التحسين المستمر
21	4						√				√		√					√	استخدام الفرق
16	3			√							√							√	التخطيط الاستراتيجي للجودة
16	3					√			√		√								تجنب عدم التأكد
21	4				√				√		√						√		تصميم المنتج
16	3				√					√			√						ادارة الموارد البشرية
21	4				√				√						√			√	المعرفة والتعلم

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أنفا

سوف يعتمد الباحث الممارسات التي حصلت على نسبة (50%) فأكثر ، اذ تشير النتائج في الجدول

اعلاه الى اتفاق اغلب الباحثين على ان الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة هي (دعم الإدارة

العليا، التدريب والتعليم، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر) اذ حصلت على نسبة (68,89، 63،

58، 68، 52) على لتوالي والتي سيعتمدها الباحث في الدراسة الحالية وكالاتي:-

1- دعم الإدارة العليا

يحفز دعم الإدارة العليا تنفيذ إدارة الجودة من خلال توفير التوجيه والموارد لتحسين الجودة (Zu et al.,2008:630). إذ ينعكس دعم الإدارة العليا على تعزيز البيئة التعاونية والتعليمية اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة (Zeng et al.,2015:161). وأشارت 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,2017:514).

يعزز دعم الإدارة العليا علاقة الزبائن من خلال دعوة الزبائن لزيارة المصنع والاجتماع مع الزبائن الرئيسيين وتوفير الموارد للأفراد العاملين ، والتي تتطلب جمع معلومات مفصلة حول احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وإشراك الزبائن في فرق تصميم المنتج (Munizu,2013:56). إذ لا يمكن إقامة علاقة تعاون طويلة الأمد مع الموردين إلا عندما تعطي الإدارة العليا الأولوية للجودة وسرعة التسليم في سياسات اختيار الموردين والاحتفاظ بهم ، وتتطلب اعتماد الموردين للجودة ، وتوفر أدوات التقييم لجودة الموردين (Zu et al.,2010:87). يسهل دعم الإدارة العليا إدارة القوى العاملة من خلال تخصيص الموارد للتدريب ، ووضع سياسة تعويض على أساس الجودة ، ودعم مشاركة الافراد العاملين (Abdallah,2013:1).

تلتزم الإدارة العليا وتستغرق في تصميم استراتيجية المنظمة أو النشاط مرتكزة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي بالسوق العالمية يتيح لها حصة سوقية طيبة و متزايدة ، بما يسمح بمكافأة الافراد العاملين على بلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج (Rahman&Bullock,2005:74). وأشار (Periañez,2020:2) الى انه ضرورة اشترك الإدارة العليا في تطوير استراتيجية قائمة على تحسين الجودة ، والمشاركة الشخصية لمديري المنظمة في مشاريع تحسين الجودة ، وتشجيع مشاركة الافراد العاملين في تحسين جودة المنتجات والعمليات.

ويضيف (Taveira et al.,2003:282) ان الطرق الأربعة المميزة التي يمكن للإدارة العليا أن تدعم بها تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تشمل تخصيص الميزانيات والموارد والسيطرة من خلال الرؤية ومراقبة التقدم المتحقق والتخطيط للتغيير. يجب أن توفر الإدارة العليا أيضا الموارد اللازمة لتسهيل جهود الجودة ، مثل الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال جهود التدريب وخطط المكافآت المتعلقة بأهداف الجودة وتسهيل التدريب المستمر كطريقة لزيادة مشاركة الافراد العاملين في تحسين الجودة (Saffar& Obeidat,2020:78) إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة ، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Jermsittiparsert et al.,2019:34).

إن الاعتراف بالدور الحاسم للإدارة العليا ومسئوليتها في السعي إلى تحسين الجودة يعكس الحجج التي طرحها خبراء الجودة مثل ديمنج وجوران وكروسبي (Pal-Pandi et al.,2016:292). ويضيف (Anil&Satish,2019:1528) الى أن الالتزام القوي من الإدارة العليا أمر حيوي للمنظمة، فالالتزام هو خاصية فكرية وسمة شخصية لا يمكن فرضها أو جلبها من الخارج. وبين (Phan et al.,2019:2) بان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بنجاح يتطلب ايمان الإدارة العليا والتزامها بها وهي الخطوة الأولى ، اما الخطوة الثانية التي لا تقل أهمية هي إظهار الإيمان والالتزام به، إذ انه أساس جهد إدارة الجودة الشاملة الفعال هو الالتزام، وبعد الافتقار إلى التزام الإدارة أحد أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة .

واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان دعم الادارة العليا هو :-

ايمان الادارة العليا بما يمكن أن تحققه المنظمة من فوائد جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة الى توفير الموارد اللازمة لتدريب الافراد العاملين على أدوار وأساليب ادارة الجودة الشاملة واقامة ورش العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي الافراد العاملين بمنهجها.

2- 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). بالإضافة إلى ذلك يشمل التركيز على الزبائن الخارجيين والداخليين ، فالزبائن الخارجيون هم الزبائن الذين يستهلكون المنتجات التي تنتجها المنظمة ، حيث تركز المنظمات جهودا كبيرة لتبني رضاهم، من ناحية أخرى الزبائن الداخليون هم وحدات تنظيمية داخلية تقع داخل منظمة أو أقسامها، لذا فهو مصطلح يشير الى المستثمرون والافراد العاملين وأصحاب المصلحة والموردون والمجتمع وأي شخص مرتبط بالمنظمة (Munizu,2013:56). لذا يجب على المنظمة معرفة توقعات الزبائن ومتطلباتهم ومن ثم تقديم المنتجات وفقا لذلك (Rahman&Bullock,2005:74). بمساعدة جهود التركيز الناجحة على الزبائن ، يمكن ترتيب الإنتاج وفقا لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم ، وهذا يشجع المنظمات على إنتاج منتجات عالية الجودة وموثوقة في الوقت المحدد مع زيادة الكفاءة والإنتاجية (Sadikoglu,2014:2).

فعندما يتم تلبية توقعات الزبائن سيزداد رضاهم وستزيد مبيعات المنظمة والمشاركة في السوق (Kumar,2016:24). وجدت الدراسات السابقة أن التركيز على الزبائن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي وأداء الافراد العاملين والمبيعات وأداء المنظمة الكلي

(Pambreni et al.,2019:1398). ويعد الارتقاء نحو تلبية احتياجات الزبائن والمنافسة الشديدة بين

المنظمات أحد العوامل الرئيسية التي أدت إلى وجود إدارة الجودة الشاملة (Abdallah,2013:1).

يعتبر تحقيق رضا الزبون (خارجي أو داخلي) من أهم أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الامر الذي

يحتاج إلى توجيه أكبر للنماذج لتكون موجهة للزبائن في جميع مستويات الإدارة

(Zu et al.,2010:87). لكي تكون المنظمات أكثر توجهاً نحو تلبية احتياجات زبائنهم، من المفترض

أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة للحصول على آراء الزبائن (Zeng et al.,2015:161).

تشتمل أبعاد التركيز على الزبون على تحديد الزبائن سواء الداخليين أو الخارجيين ، مع

مراعاة حاجاتهم وتفضيلاتهم، ومتابعة شكاويهم وحلها والاعتماد على آراء الزبائن عند تطوير

المنتجات الجديدة، والمحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد

(Modgil&Sharma,2017:514).

واشار (Periañez,2020:2) الى ان رغبات الزبائن تقود نظام إدارة الجودة الشاملة

بالمنظمة ، ويتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها الزبائن ، و بناؤها في المنتجات، وذلك

منذ مرحلة تصميم المنتج و حتى خدمات ما بعد البيع . وبالتالي فإن رضا الزبائن هو عامل

نجاح حاسم في التنفيذ الفاعل لإدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب تقييماً لتحسين الأداء

التنظيمي في المنظمة (Nweke,2020:2)؛(Jermsittiparsert et al.,2019:34).

واستناداً لما تقدم يرى الباحث ان التركيز على الزبائن هو :-

توجه المنظمة نحو خدمة احتياجات زبائنهم، من خلال التركيز على العديد من الجوانب

المختلفة بدءاً من فهم احتياجات الزبائن وحتى الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة ومتجاوبة

مع الزبائن، والذي يعد مساهماً قوياً في النجاح الشامل لأعمالها، كما انه أيمان جميع

أعضاء المنظمة بأن الزبائن هم أفضل مصدر لتحديد رغباتهم واحتياجاتهم ، ورضا الزبائن

ضروري لتحقيق أداء متفوق ، وأن المنظمة يجب أن تفي أو تتجاوز متطلبات وتوقعات الزبائن.

3- 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). وأشار (Jermsttiparsert et al.,2019:37) ان التدريب والتعليم ضروريان أيضا لتدريس فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب تغييرًا دائمًا في السلوكيات والمواقف الفردية وتؤدي إلى تعزيز ثقافة المنظمة.

التدريب والتعليم هما رافعتان أساسيتان للتغيير ولهما تأثير كبير على عملية التغيير (Daud&Yusoff,2011:18). اذ يجب أن يركز التدريب على بناء مهارات عالية الجودة مع إيلاء نفس القدر من الاهتمام للمهارات السلوكية وأدوات الجودة اللازمة للتغيير في إدارة الأداء والاعتراف به (Abdallah,2013:5).

وبين (Saffar&Obeidat,2020:78) ان التدريب يتضمن شرحا لعمليات الشركة الشاملة ومواصفات جودة المنتج ،تشمل المقاييس المحددة لتقييم التدريب الوقت والمال الذي تنفقه المنظمات في تدريب الافراد العاملين والإدارة على مبادئ الجودة ومهارات حل المشكلات والعمل الجماعي. وأشار (Tari et al.,2007:488) الى انه من اهم العوامل التي تسهم في التنفيذ الناجح لتقنيات وأدوات الجودة ، وتقديم التدريب الصحيح للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب .ووفقا (Ishikawa,1985) يجب أن يكون التعليم الجيد والتدريب مستمرين لسببين رئيسيين هما (Mardani et al.,2013:163):-

أولاً:- يتغير الافراد العاملين في المنظمة باستمرار.

ثانياً: - الزبائن لديهم احتياجات وتوقعات متغيرة باستمرار، لذا فالهدف من البرنامج التدريبي هو جعله يهتم الجميع، بالإضافة الى انه يجب أن يكون كل عامل على معرفة بفلسفة الجودة ، ويجب أن يكون قادرا على إتقان أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.

واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان التدريب والتعليم هو: -

عملية مستمر لتحسين قدرة المنظمة على تطوير مهاراتها وقدراتها ومعرفتها ، من خلال تدريب وتطوير الافراد العاملين داخل المنظمة باعتبارهم موارد قيمة طويلة الامد تستحق تلقي التعليم والتدريب طوال حياتهم المهنية.

4- 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 المشتريات وفلسفة الانتاج في الوقت المناسب وضرورة وجود علاقات مع الموردين الملتزمين (Shahin,2011:258). من الصعب على الشركات تطوير مستوى المصداقية 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).

ينصب تركيز أنظمة المشتريات على أنشطة المشتريات التي تتم بين الشركة ومورديها. الغرض من هذه الأنظمة هو تبسيط عملية الشراء وجعلها أكثر كفاءة. تحل هذه الأنظمة عادةً محل كتالوجات الموردين بقاعدة بيانات المنتج التي تحتوي على جميع المعلومات المطلوبة حول المنتجات التي تشتريها الشركة(Chen et al.,2017:245). كما أنهم يتتبعون أرقام الأجزاء والأسعار وتاريخ الشراء وأداء الموردين، اذ تسمح أنظمة الشراء للشركة بمقارنة السعر وقدرات الأداء لمختلف الموردين. وبهذه الطريقة

يتم تحديد أفضل الموردين بحيث يمكن إقامة علاقة مع هؤلاء الموردين والتفاوض بشأن الأسعار (Kosgei&Gitau,2016:134).

كما تعزز علاقة الموردين الجيدة إدارة العملية من خلال تسليم المواد والأجزاء عالية الجودة في الوقت المناسب (Zu et al.,2008:634). فمن خلال اختيار الموردين على أساس الجودة ، تشجع الشركات الموردين على تحسين جودتهم باستمرار وبالتالي توفير أجزاء عالية الجودة ، مما يساعد على تقليل تقلب العملية بسبب المواد والأجزاء المشتراة (Butt,2019:259).

وأشار (Tidy et al.,2016:3495) الى ان المنظمة والمورد تعتمد كلا على الآخر إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهم ، أي اختيار وتطوير موردين مناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة ، لذا يتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الامد معهم بحيث يوردون أجزاء بمستوى عالي للجودة (Chakraborty,2019:394). ويضيف (Bashir,2019:2) الى ان تركيز إدارة علاقات الموردين ينصب على تطوير علاقات ثنائية الاتجاه وذات منفعة متبادلة مع شركاء التوريد الاستراتيجيين لتقديم مستويات أعلى من الابتكار والميزة التنافسية أكثر مما يمكن تحقيقه من خلال العمل بشكل مستقل أو من خلال ترتيبات شراء المعاملات التقليدية. من جهة اخرى يرى (Chi et al.,2020:112) ان إدارة علاقات الموردين تتطلب إقامة علاقات أوثق وأكثر تعاونا مع الموردين الرئيسيين من أجل الكشف عن قيمة جديدة وتحقيقها وتقليل مخاطر فشل الجودة.

واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان ادارة العلاقة مع الموردين هي:-

التقييم المنهجي على مستوى المنظمة لأصول الموردين وقدراتهم فيما يتعلق باستراتيجية العمل الشاملة الخاصة بالجودة ، وتحديد الأنشطة التي يجب المشاركة فيها مع الموردين

المختلفين ، وإقامة علاقات دائمة معهم ومشاركتهم في أنشطة تطوير المنتجات الجديدة ، وإشراك الموردين في أنشطة التحسين المرتبطة بالجودة واختيار الموردين على أساس الجودة.

5- 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 التغير 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 منتجاً ثابتاً ، وبالتالي تطور عمليات تحسين الجودة (McLean et al.,2017:219). ويبين (Khattak et al.,2020:2) بأنه فلسفة لضمان نجاح وتقديم المنظمات ، والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتوفير جميع متطلباتهم واحتياجاتهم وتطوير عمليات الأداء، حيث يحقق التحسين المستمر الربحية والميزة التنافسية ويحقق أهداف النجاح المتتالي (Jonsdottir et al.,2014:143).

والتحسين المستمر هو أحد مكونات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا الزبائن ، وهو أحد المصادر التي تساعد الافراد العاملين على التحسين والتميز عن المنافسين ، مع مراعاة إنشاء قسم الجودة في المنظمة ، ووضع أهداف محددة لتحسين الجودة (Goetsch&Davis,2010:23). ويرى (Aartsengel&Kurtoglu,2013:2) إن التحسين المستمر هو آلية لتغيير اتجاه العمل من أجل أداء أفضل على المدى القصير والحفاظ على المكاسب وزيادة العوائد طويلة الامد من خلال البناء على رضا الزبائن ، وتحسين قدرات الافراد العاملين ومهاراتهم . ويتطلب التحسين المستمر أن يكون التحسين رغبة صادقة ودائمة في التنظيم وأن تتم إدارته نحو التحسين التدريجي في جميع العمليات وعلى جميع المستويات من خلال تزويد الافراد العاملين بالمهارات اللازمة ، وإعداد الدورات التدريبية ، وتشجيع

الافراد العاملين على العمل معا والمشاركة لأن التحسين المستمر هو مسؤولية الجميع (Saffar& Obeidat,2020:78).

ويضيف (Oliveira et al.,2017:1082) بان التحسين المستمر مهم لاستدامة المنظمة، لذلك من المفترض أن تتبنى الإدارة العليا وتنفيذ التحسين المستمر ، من خلال متابعة التحديثات في احتياجات الزبائن ، وزيادة مشاركة الزبائن ومستويات الإدارة المختلفة ، وزيادة الشعور بالمسؤولية الشخصية ، والعلاقات الجيدة مع الموردين وتقليل الوقت الضائع. ويشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي ، و التحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المنظمة ، كما إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون (Prayuda et al.,2020:37) .

وإشار (van-Assen,2020:2; Yurkofsky et al.,2020:403) الى ان هناك بعض الأبعاد المهمة للتحسين المستمر وكالاتي:-

أ- دعم القيمة المضافة للزبائن من خلال تقديم منتجات محسنة وجديدة.

ب- تقليل العيوب في المنتجات المقدمة.

ت- تحسين الفاعلية في استخدام جميع الموارد المتاحة.

ج- (تقليل الوقت) معدل الاستجابة الزمنية.

واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان التحسين المستمر هو :-

عملية تهدف إلى تطوير مختلف نشاطات الإنتاج، إضافة إلى تطوير عناصر الإنتاج من مواد وآلات وأفراد، على أن يتم الأمر بشكل مستمر، وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهذه العملية، وتهدف عملية التحسين المستمر إلى إتقان العمليات الإنتاجية للمنظمات على الرغم من صعوبة الوصول إلى هذه

الغاية، ومن أجل ذلك يجب أن يشمل ذلك كافة أنشطة الشركة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو النتائج ،

الفصل الثاني

المبحث الثاني : الجاهزية الفردية للتغيير

تمهيد

تسعى المنظمات الى التغيير بهدف الحصول على ميزة تنافسية في السوق ، لذا قد تغير المنظمات استراتيجيتها وعملياتها، وتخضع لعمليات الاندماج والاستحواذ وإعادة هيكلة أو تقليص أو تطبيق تكنولوجيا جديدة، وهذه التغييرات لها آثار كبيرة على الافراد العاملين (Prasad,2014:1). من المتوقع أن يتعامل الافراد العاملين مع عدم التأكد والضغط المرتبط بتغير سياق العمل وزيادة متطلبات العمل، فالأفراد العاملين هم العنصر الالهم للتنفيذ الناجح لأي برنامج تغيير (Schiermeier,2018:20). أن تعرض الافراد العاملين لتغيرات زاد من جاهزيتهم للتعامل مع أنظمة العمل المتغيرة وجعلهم أكثر انفتاحا على التغييرات المستقبلية، ويعد هذا الانفتاح أمرا حيويا لنجاح معظم جهود التغيير في المنظمات من حيث دعم التغيير والتأثير الإيجابي لنتائج التغيير (Hartter et al., 2018:54).

أولاً:- مفهوم الجاهزية الفردية للتغيير

بالرغم من أن مفهوم الجاهزية قد تم تقديمه لأول مرة من قبل (Jacobson,1957) إلا أن أساس الجاهزية باعتبارها بنية فريدة تم تضمينه في العديد من النماذج النظرية التي يتكشف من خلالها قدرة الافراد العاملين على التغيير (Goksoy,2012:102). ويرى (Madsen,2004:259) ان الجاهزية الفردية هي حالة ذهنية، وهي مقدمة معرفية لسلوكيات المقاومة أو الدعم ، وقد يختلف بسبب تغير الظروف الخارجية أو الداخلية ، أو نوع التغيير الذي يتم تقديمه ، أو خصائص المتبنين المحتملين، بالإضافة الى ذلك ترتبط الجاهزية

الفردية للتغيير مع معتقدات الافراد العاملين ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وإدراكهم للقدرة الفردية والتنظيمية على إجراء هذه التغييرات بنجاح. ويعد التغيير سمة دائمة في الحياة التنظيمية على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، لذلك يمكن اعتبار الجاهزية الفردية للتغيير على أنها تجمع بين الكفاءات الفردية والمعرفة مع الدعم والتدريب الذي توفره المنظمة (By,2005:379).

ويشير (Choi,2011:27) الى أن الجاهزية الفردية للتغيير تظهر من مدى اعتقاد الافراد العاملين بأنهم (أ) قادرين على تنفيذ تغيير ، (ب) التغيير المقترح مناسب للمنظمة ، (ج) التزام القيادة بالتغيير المقترح ، (د) التغيير المقترح مفيد لأعضاء المنظمة. وتعد الجاهزية الفردية للتغيير مقدمة مهمة للتغيير السلوكي والتنظيمي يعتمد على إيمان الأفراد العاملين في فعالية التغيير المحدد وملاءمة التغيير ودعم ادارة المنظمة للتغيير والمنافع المتحققة من التغيير (Choi et al.,2011:53).

وعلى الرغم من أن المعتقدات والمواقف والنوايا الفردية هي المحركات التي يقرر الافراد العاملين من خلالها ما إذا كانت هناك حاجة للتغيير أو ما إذا كانت المنظمة قادرة على تنفيذ التغيير ، فقد تم استخدام مفهوم الجاهزية ليعكس مجموعة مفاهيم مختلفة هي الجاهزية الفردية للتغيير ، أو الثقة في قدرات الفرد (المقدرات الذاتية) ، أو الجاهزية التنظيمية المدركة للتغيير أو الثقة في قدرة المنظمة على إدارة التغيير ؛ والجاهزية التنظيمية الفعلية للتغيير ، أو قدرة المنظمة على تنفيذ التغيير (Vakola,2014:169). أن عملية التغيير على المستوى التنظيمي تتطوي بطبيعتها على عملية تغيير في مستوى المجموعة والمستوى الفردي، وهذا يعني أن استعداد المنظمة للتغيير ينشأ من إدراك وتأثيرات الأفراد العاملين

(Simanjuntak,2015:412). كما يختلف مستوى الجاهزية للتغيير بالاعتماد على ما يراه الافراد العاملين من تحقيق التوازن بين التكاليف والفوائد المترتبة للحفاظ على السلوك وتكاليف وفوائد التغيير (Suwaryo et al.,2016:68).
اذ تظهر الجاهزية الفردية للتغيير من خلال مشاعر الافراد العاملين وقدرتهم على تحقيق التغيير ، وعلى استعدادهم للمشاركة في عملية التغيير وعلى استعدادهم لدعم التغيير المنظمي والمساهمة فيه (Yulianingsih,2020:274) ، يعرض الجدول (6) اراء بعض الباحثين حول مفهوم الجاهزية الفردية للتغيير .

جدول (6) اراء بعض الباحثين حول مفهوم الجاهزية الفردية للتغيير

المفهوم	الباحث والسنة
تصور لمدى قبول الأفراد العاملين عقلانيا وعاطفيا واراقتهم لتبني خطط معينة لتغيير الوضع الراهن عن عمد.	Jones,2005:361
موقف شامل يتأثر في نفس الوقت بالمحتوى (ما الذي يتم تغييره) ، والعملية (كيف يتم تنفيذ التغيير) والسياق (الظروف التي تحدث التغيير) والأفراد العاملين (أي خصائص أولئك الذين طلب منهم التغيير).	Holt et al.,2007:235
استعداد الأفراد العاملين لأجراء التغييرات التي يرونها مناسبة من خلال ما توفره المنظمة من متطلبات نجاح هذا التغيير .	Bouckenooghe et al.,2009:560
مجموعة من الأفكار والنوايا تجاه جهود التغيير المحددة، وبالتالي فإنه يدل على أنه جانب مهم للأفراد العاملين والمنظمات للتعامل مع التغيير وتنفيذه في مرحلة مبكرة تسمى مرحلة إلغاء التجميد.	Choi& Ruona,2011:47
مدى اعتقاد الافراد العاملين بأن التغيير سيكون له آثار إيجابية على أنفسهم وعلى المنظمة نفسها.	Vakola,2012:169
حالة الجاهزية النفسية والسلوكية لدى الافراد العاملين لاتخاذ الإجراءات المناسبة التي تضمن التغيير الايجابي.	Goksoy,2012:102
معتقدات الأفراد ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء هذه التغييرات بنجاح.	Goksoy,2012:102

موقف عقلي للإفراد العاملين قبل التصرف عند مواجهة عملية التغيير (إما قبول أو تبني تغيير المنظمة).	Fachruddin&Mangundj aya,2012:3
موقف من الاستعداد لقبول خطة التغيير ودعمها عندما يشعر الافراد العاملين بعدم الارتياح تجاه السلوك القديم ويحدد الحاجة إلى التغيير.	Holt& Vardaman,2013:10
إدراك الافراد العاملين لفوائد التغيير ومخاطر الفشل في التغيير أو مطالب التغييرات المفروضة خارجيا.	Goksoy,2014:49
إحساس الافراد العاملين بقدرتهم على تحقيق التغيير بنجاح (الكفاءة الذاتية) وفرصة للمشاركة في عملية التغيير تساهم في الجاهزية للتغيير التنظيمي.	Suwayo et al.,2016:68
شكل من أشكال الموقف والذي يرتبط ارتباطا مباشرا بالمكونات الثلاثة الإدراك والعاطفة والنية.	Robbins,2017:38
المدى الذي يتم فيه تعيين أعضاء المنظمات لتنفيذ التغيير التنظيمي من حيث الجوانب النفسية والسلوكية.	Fresk,2017:7
رغبة فردية للمشاركة في النشاط الذي أعدته المنظمة بعد تجربة التغيير في المنظمة.	Fachrunnisa et al.,2019:2
ثقة الافراد العاملين في قدراتهم على إدارة التغيير من خلال قبول وتبني واعتماد خطة معينة لتغيير الوضع الراهن بشكل مقصود.	Metwally et al.,2019:2
تصور الافراد العاملين لجانب معين من بيئة العمل الخاصة بهم ، إلى أي مدى ينظر إلى المنظمة على أنها مستعدة لاتخاذ تغيير واسع النطاق.	Yulianingsih,2020:272
تقييم عقلاني حول مدى الحاجة إلى التغيير والقدرة التنظيمية لتنفيذ التغيير بنجاح.	Suhendi et al.,2020:131
مدى تقييم الافراد العاملين للحاجة إلى التغيير وتقييم الافراد العاملين لنفسهم وقدرة المنظمة على التغيير التنظيمي وتقييم الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة والأعضاء من هذا التغيير.	Hafstad,2020:6

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة اعلاه

نلاحظ من الجدول اعلاه بأن هناك عدد من الباحثين اتفقوا على أن الجاهزية الفردية للتغيير هي موقف عقلي (Fachruddin&Mangundjaya,2012:3)؛(Holt& Vardaman,2013:10) ، فيما يراها آخريين بأنها تقييم عقلائي(Suhendi et al.,2020:131)، في حين يراها كل من (Choi & Ruona,2011:47)؛(Bouckennooghe et al.,2009:560) بأنها مجموعة من الأفكار والمعتقدات، ويتفق الباحث مع مفهوم (Suhendi et al.,2020:131)؛ (Hafstad,2020:6) الذي يرى ان الجاهزية الفردية للتغيير هي مدى التقييم العقلاني للأفراد العاملين للحاجة إلى التغيير وقدرة المنظمة على التغيير وتقييم الفوائد التي يمكن أن يحققوها من هذا التغيير.

ثانياً:- أهمية الجاهزية الفردية للتغيير

تعد جاهزية الافراد العاملين للتغيير محركا مهما لنجاح التغيير ، اذ قد تفشل مبادرات التغيير إذا لم يعتقد الافراد العاملين أن التغيير ضروري أو أن المنظمة غير قادرة على التغيير(Goksoy,2014:49). وترتبط الجاهزية الفردية للتغيير مع معتقدات الافراد العاملين ومواقفهم ونواياهم المتعلقة بالحاجة المدركة واحتمالية النجاح(Margherita,2010:475).

ويرى(Goksoy,2012:102) ان الجاهزية الفردية للتغيير تعد عامل نجاح حاسم لأن المنظمات لا تتغير وتتصرف إلا من خلال أعضائها ، وحتى أكثر الأنشطة الجماعية التي تحدث في المنظمات هي نتيجة بعض الاندماج في الأنشطة الفردية لأعضاء المنظمة.

ان دراسة الجاهزية الفردية للتغيير عادة ما تكون في اطار مقاومة التغيير ، لأنه عندما يكون هناك استعداد للتغيير ، تكون المنظمة مهيئة لاحتضان التغيير وتقل المقاومة، لذلك إذا لم يكن أعضاء المنظمة جاهزين ، فقد يتم رفض التغيير ، وقد ينخرط أعضاء المنظمة في ردود فعل سلبية مثل التخريب والتغيب وتقييد الإنتاج (Suwaryo et al.,2016:68).

وتعد أحد العوامل المهمة التي تؤثر على التنفيذ الناجح للتغيير ،اذ تشير الى جاهزية المشاركين بشكل فردي وجماعي ،فالجاهزية للتغيير هي مقدمة معرفية لمقاومة التغيير (Simanjuntak,2015:412). كما انها تمثل القوة الدافعة لإجراء التغييرات التي توفر نتائج إيجابية (Yulianingsih,2020:272).وهي عامل نجاح حاسم لأن المنظمة لا تتغير وتعمل فقط من خلال أعضائها ، وحتى معظم الأنشطة الجماعية التي تحدث داخل المنظمة هي نتيجة دمج أنشطة أعضاء المنظمة (Suhendi et al.,2020:131).

وتساعد المديرين على فهم وإعداد عملية التغيير بشكل فعال وكذلك التعامل مع مقاومة الأفراد العاملين للتغيير بشكل فعال (Fachruddin&Mangundjaya,2012:2). كما تعكس الجاهزية الفردية للتغيير أفكار ومشاعر ونوايا الافراد العاملين ، والتي قد تؤدي أو لا تؤدي إلى سلوك معين مرتبط بمواقفه ، بالتالي فأنها تلعب دور مهم في تحديد نجاح تنفيذ التغيير على مستوى المنظمة (Desplaces,2005:26).

ويمكن رؤية المواقف الفردية تجاه التغيير من ردود افعال الأفراد العاملين على هذه التغييرات ، سواء قبلت أو رفضت التغييرات، فضلاً عن إن جاهزية الافراد العاملين للتعامل مع التغيير سيؤثر على عقليتهم ومشاعرهم واهتمامهم كما تنعكس في مواقفهم وسلوكهم (Tho&Thu,2017:312). كما إن عامل الجاهزية الفردية للتغيير مهم جداً في دعم نجاح مبادرة التغيير وسيؤثر مباشرة بالتغيير في المنظمة، فضلاً عن انه يساعد على التغلب على المواقف السلبية تجاه التغيير لتجنب رفض التغيير (Goksoy,2012:102).

وتتمثل أهمية الجاهزية الفردية للتغيير في عملية اتخاذ القرار والابتكار، اذ يطور الأفراد العاملين موقفاً إيجابياً أو غير ملائم تجاه الابتكار في مرحلة الإقناع بناءً على الظروف

السابقة (الممارسة السابقة ، الاحتياجات / المشاكل ، الابتكار ، معايير النظم الاجتماعية) وكذلك على المعرفة التي اكتسبها من خلال المرحلة السابقة (مرحلة المعرفة) (Choi et al.,2011:53).

أما (Fachrunnisa et al.,2019:2) فقد بين ان اهمية الجاهزية الفردية للتغيير تتمثل بالاتي:-

- 1- إن الجاهزية الفردية للتغيير سيكون لها تأثير إيجابي على السلوك الفردي للأفراد العاملين.
 - 2- أن الجاهزية للتغيير تؤثر إيجابيا وبشكل كبير على سلوك الدور الاستراتيجي في المنظمة.
 - 3- الجاهزية هو الموقف الإيجابي الأكثر انتشارا لأعضاء المنظمة تجاه مبادرات التغيير.
- ويضيف(Leonard et al.,2013:338) الى أن الجاهزية الفردية للتغيير تزداد عندما:-

1- وجود سياسات تدعم التغيير.

2- توجد علاقات اجتماعية داخل المنظمة.

3- توجد ثقة بين الأقران ومع القادة.

4- أعضاء تنظيميين يشاركون في العمل.

وأشار(Choi,2011:30) الى ان اهمية الجاهزية الفردية للتغيير تتمثل في ثلاث مجالات

رئيسة هي:-

- 1- أن إيمان الافراد العاملين بالقدرة التنظيمية على استيعاب السياسات الداعمة للتغيير، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ، والثقة في الأقران والقادة ، والمشاركة في العمل يمكن أن يزيد الجاهزية الفردية للتغيير، بالإضافة إلى ذلك فإن المتغيرات على المستوى الفردي مثل تغيير الكفاءة الذاتية، والرضا الوظيفي تسهم لزيادة الجاهزية الفردية للتغيير.

2- أن الجاهزية الفردية للتغيير تزيد من الدعم أو المشاركة في تنفيذ التغيير، أي أن الافراد العاملين الذين حصلوا على درجات أعلى من الجاهزية الفردية للتغيير في المرحلة المبكرة من مبادرة التغيير يشاركون في أنشطة أكثر في مراحل لاحقة من أولئك الذين حصلوا على درجات أقل.

3- أن الجاهزية الفردية للتغيير يتشكل من خلال المتغيرات الظرفية، أي انه كلما زاد عدد الافراد العاملين الذين يعتبرون المنظمة لديها القدرة على استيعاب المواقف المتغيرة وكلما زاد ثقتهم في أقرانهم وقادتهم ، زاد احتمال استعدادهم لمبادرة التغيير.

ويرى (Çelik& Atik,2020: 75) ان اهمية الجاهزية الفردية للتغيير تتمثل بالاتي:-

- 1-تساعد الافراد العاملين في قبول التغييرات التنظيمية والتكيف معها بشكل أفضل، يمكن أن يقلل من نية ترك العمل وزيادة سلوكياتهم الداعمة للمساواة في المنظمة.
- 2- تطوير اداء الافراد العاملين وتحسين فاعلية وقدرة المنظمة ، مع وجود هدف أساسي يتمثل في تمكين المنظمة ووظائفها من التعامل مع البيئة الصعبة.

ثالثاً:-مبررات الجاهزية الفردية للتغيير

يعد خلق الجاهزية الفردية للتغيير قبل محاولة تغيير المنظمة أمراً بالغ الأهمية لإشراك الجميع بهدف تجنب مقاومة التغيير ، وهذا يعتمد على عدة عوامل رئيسة لكيفية تحقيق الجاهزية للتغيير هي (Smith,2005:409)؛ (Metwally et al.,2019:2)؛ (Pedersen,2020:12):-

- 1- ترسيخ الشعور بالحاجة والضرورة للتغيير القادم.
- 2- التواصل والإبلاغ عن التغيير، والتأكد من أن الجميع جزء من عملية التغيير.

3- توفير نقاط ارتكاز وقاعدة لإدارة التغيير، إذ أن هناك علاقة بين مستويات الاستعداد للتغيير والإدارة الناجحة للتغيير.

4- دراسة الثقافة التنظيمية والقيادة.

5- مدى ملاءمة التغيير.

6- التاريخ الناجح للتغيير والتجارب الإيجابية في مشاريع التغيير السابقة وعدالة عملية التغيير.

7- التعرف على العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين.

8- معرفة المتغيرات الظرفية في التنبؤ باستعداد الفرد للتغيير.

9- التفاعل الدائم والاستجابات الظرفية التي تتأثر بالعمليات المعرفية والعاطفية للأفراد العاملين.

10- فهم ما إذا كان الأفراد العاملين مستعدين للتغيير أو مقاومة التغيير وهذا يتطلب فهم الطرق الخاصة التي تؤدي بها هذه العلاقة المعقدة.

وذكر (Fachruddin&Mangundjaya,2012:3) أن الجاهزية الفردية للتغيير تنعكس في

معتقدات وموقف ونية المنظمة العضو فيما يتعلق بمدى التغيير المطلوب ومقدار قدرة المنظمة

على إجراء التغيير الناجح. وصرح (Fresk,2017:7) بأنه يتعين على الإدارة العليا في

المنظمة فهم عدد من العوامل التي قد تؤثر على الجاهزية للتغيير أهمها:-

1- قدرة المنظمة على التغيير ، واستيعاب التغييرات المستمرة، لذا من الضروري أن تكون

المنظمة في حالة استعداد للتغيير حتى تتمكن من تحقيق أقصى استفادة من التغييرات وتحقيق

الأهداف المحددة.

2- أن الأفراد العاملين الذين يعملون داخل المنظمة يجب أن يكونوا مستعدين للتحول من أجل النجاح والتعلم.

3- تتأثر الحالة الفردية للجاهزية الفردية للتغيير بشكل كبير بنوع الثقافة التنظيمية التي تزدهر بها المنظمة.

4-تزداد الجاهزية الفردية للتغيير مع نوع القائد الذي تمتلكه المنظمة .

5-تتطور الجاهزية الفردية للتغيير في منظمة وعلى مستويين منفصلين: المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي ، اذ يشارك مستوى الجاهزية الشخصية في أسئلة التحفيز والكفاءة والخصائص الفردية، بينما يشمل المستوى التنظيمي الموارد والمناخ والثقافة، فإذا فشلت في تقدير جاهزية المنظمة والافراد العاملين للتغيير، فقد يؤدي ذلك إلى إضاعة المديرين للوقت المهم والطاقة في إدارة عدم الرغبة في التغيير.

ويرى (Vakola,2014:196) ان تحديد الجاهزية الفردية للتغيير يكون من خلال التأثير المدرك للتغيير وكذلك مواقف العمل، إذا كان الافراد العاملين واثقين من قدراتهم فإنهم يميلون إلى تجربة درجة عالية من الجاهزية للتغيير. وصرح (Goksoy,2014:49) الى أنه من المهم خلق مناخ تنظيمي يتمتع بمستوى عالي من الثقة ويعزز التواصل الإيجابي له تأثير إيجابي على الجاهزية الفردية للتغيير، وهذا يرجع إلى حقيقة أن الافراد العاملين الراضين يميلون إلى أن يكونوا أكثر جاهزية للتغيير لأنهم يرون أن النتائج الإيجابية للتغيير مهمة ، مما يؤدي إلى تبني هؤلاء الأفراد التغيير إلى درجة أعلى.

من جانب آخر بين (Fachruddin& Mangundjaya,2012:2) ان المشكلات الأكثر شيوعاً في الجاهزية هي أن القادة لا يفهمون كيفية خلق بيئة الجاهزية الفردية للتغيير، لذلك يجب أن يركز القادة على فهم أن المنظمة جاهزة وقادرة على التغيير.

ويقترح (Sterlacci,2020:3)؛(Mrus,2016:14) أن الجاهزية الفردية للتغيير تتأثر بالعوامل الآتية:-

1- معتقدات الافراد العاملين.

2- ايمان الافراد العاملين أن التغيير ضروري .

3- أن يكون لديهم القدرة على إجراء التغيير بنجاح.

4- أن هذا التغيير سيكون له نتائج إيجابية على أعمالهم .

5-المقاومة هي الموقف السلبي للأفراد العاملين تجاه التغيير.

6- المشاركة هي المشاركة الفردية في عملية التغيير.

7-الترويج هو إلى أي مدى يرغب الافراد العاملين في تنفيذ عملية التغيير.

وأشار (Yulianingsih,2020:272) الى ان الجاهزية الفردية للتغيير يمكن تحديده فعلياً

من خلال الموقف الإيجابي للأفراد العاملين تجاه التغيير ، سواء كانت أساليب العمل

وإجراءات العمل التي يشعر بها الأفراد العاملين بأنها تدعم التغيير ، وتصورات أعضاء

المنظمة حول التغيير ، والثقة بالنفس للأفراد العاملين لمواجهة التغيير.

وأضاف (Holt,2007:232) & (Fachruddin&Mangundjaya,2012:4) هناك بعض العوامل

التي يمكن أن تؤثر على الجاهزية الفردية للتغيير وهي:-

1- الالتزام وتحديد الهوية بالمنظمة والولاء وإشراك الافراد العاملين يرتبط ارتباطاً إيجابياً

بالاستعداد الفردي للتغيير .

2- العوامل الديموغرافية مثل التعليم والموقع قد ارتبطت بدرجة كبيرة بالجاهزية الفردية للتغيير.

3- أثرت بعض العوامل مثل الإيمان والدعم والبيئة التنظيمية الملائمة على الجاهزية الفردية للتغيير .

4- ترتبط معرفة ومهارات الافراد العاملين والعلاقة الشخصية في العمل ، وكذلك الثقافة التنظيمية ، بالإضافة الى العلاقة بين الإدارة والقائد بشكل إيجابي مع الجاهزية الفردية للتغيير .

5- ارتبط الرضا الوظيفي وإدارة الأداء الفعال بالجاهزية الفردية للتغيير .

6- ارتبطت الثقة في الإدارة وإدراك دعم المشرفين وتصورات جاهزية المنظمة بالجاهزية الفردية للتغيير، إذ يرتبط قبول التغيير ارتباطاً إيجابياً بالثقة في الإدارة والتواصل الفعال والمشرفين الداعمين وقيمة العمل .

7- محتوى التغيير والمجال والعملية والخصائص الفردية هي أيضا أربعة عوامل يمكن أن تؤثر على الجاهزية الفردية للتغيير .

رابعاً:- اسباب الجاهزية الفردية للتغيير

يمكن حصر اسباب الجاهزية الفردية للتغيير بالاتي(Weiner,2020:3):-:

1- يدرك الافراد العاملين التغيير المخطط له لأنهم يعتقدون أن هناك حاجة ماسة إلى نوع من التغيير .

2- أن التغيير فعال وسيحل مشكلة تنظيمية مهمة .

3- الفوائد التي يتوقعون أن ينتجها التغيير للمنظمة أو الافراد العاملين شخصياً .

4- قد يتوافق التغيير مع قيمهم الأساسية .

5- عندما توفر الادارة العليا متطلبات التغيير .

من جانب آخر يرى (Rusly,2012:2) ان احد الاسباب المهمة للجاهزية الفردية للتغيير هو ان المنظمة لديها القدرة على التعامل مع التغيير بشكل فعال ،وستستفيد من نتائج التغيير ولديها القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير. اما (Vakola,2014:198) فيرى انه من المتوقع أن ينظر الافراد العاملين الذين يتقون في إدارتهم في التغيير بشكل إيجابي وبالتالي يكونون مستعدين لمتابعة التغيير، ويعكس الرضا الوظيفي ردود الفعل الفورية المرتبطة بجوانب محددة من بيئة العمل وهو محدد مهم للجاهزية الفردية للتغيير. ويرى(Haffar et al.,2013:694) ان الجاهزية الفردية للتغيير تعد من اهم عوامل نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. فيما يضيف (Weeks et al.,2004:8) الى ان هناك عدد من الاسباب خارج المنظمة نتيجة التفاعل بين المنظمة وبيئتها تتمثل بـ(جودة حياة العمل، والتغيير في طبيعة الافراد العاملين ،والتقادم السريع للسلع او الخدمات، والتطورات التكنولوجية والنمو المتسارع في جميع المجالات، والرغبة في تطوير والتحسين).

خامساً:-مكونات الجاهزية الفردية للتغيير

يمكن وصف الجاهزية الفردية للتغيير على أنها الحالة المعرفية التي تشتمل على المعتقدات والمواقف والنوايا نحو جهد التغيير، اذ تعكس الجاهزية بشكل جماعي مدى ميل الفرد أو الأفراد العاملين معرفياً وعاطفياً لقبول واحتضان وتبني خطة معينة للتغيير(Barber,2010:2)؛ (Suwaryo et al.,2016:68).

1-المكونات المعرفية للجاهزية الفردية للتغيير

حدد (Armenakis,1993) اثنين من المعتقدات كمكونات رئيسية للجاهزية للتغيير ، شملت الاعتقاد بأن التغيير ضروري والاعتقاد بأن الفرد والمنظمة لديهما القدرة على إجراء التغيير (Oreg et al.,2011:463)؛ (Suwaryo et al.,2016:68). ثم وسع (Rafferty et al.,2013:114) هذه المكونات الى اربعة معتقدات تكمن وراء الجاهزية الفردية للتغيير وهي كالآتي:-

أ - أن رسالة التغيير يجب أن تخلق إحساسا بالتباين أو الاعتقاد بأن التغيير ضروري، فضلاً عن ذلك يجب أن يعتقد الافراد العاملين أن التغيير المقترح هو استجابة مناسبة لموقف ما، ويمكن تصنيف كل من هذين ضمن فئة الحاجة إلى التغيير.

ب- أن رسالة التغيير يجب أن تخلق إحساسا بالفاعلية ، والذي يشير إلى قدرة الافراد العاملين المدركة على تنفيذ مبادرة التغيير.

ت-الدعم الرئيسي والذي يتمثل باعتقاد الافراد العاملين بأن منظماتهم ستوفر دعماً ملموساً للتغيير في شكل الموارد والمعلومات، اذ يساهم هذا الاعتقاد في إحساس الافراد العاملين بالفاعلية فيما يتعلق بقدرته على تنفيذ التغيير.

ث- التكافؤ والذي يتعلق بتقييم الافراد العاملين لمزايا أو تكاليف التغيير في وظيفتهم ودورهم، فإذا كان الافراد العاملين يعتقدون أن التغيير له فوائد ، فمن غير المحتمل أن يكون لديه تقييم إيجابي شامل لاستعدادهم للتغيير.

2-المكونات العاطفية للجاهزية الفردية للتغيير.

وصف (Crites,1994) الحالة العاطفية على انها تتكون من مشاعر منفصلة ومختلفة نوعا ما مثل (الحب ، والكراهية ، والفرح ، والحزن ، والانزعاج ، والهدوء ، والامل ، والاسترخاء ، والغضب ، والقبول) وهي بدورها تؤثر على جاهزية الافراد العاملين باختلاف نوعها (Bouckennooghe,2010:501). فقد تنجم ردود الفعل العاطفية على التغيير من تجربة عاطفية في الوقت الحالي (مثل الأمل) بسبب احتمال حدوث حدث مستقبلي مرغوب فيه (Oreg et al.,2011:463)؛ (Kumara,2019:3).

وقد تنتج المشاعر العاطفية الايجابية من تصور تجربة بعض المشاعر في المستقبل بمجرد وقوع أحداث معينة ، فقد يتصور الافراد العاملين أنه سيحصلون على ترقية بعد إعادة الهيكلة التنظيمية ، وبهذا يشعر بالسعادة التي يشعر بها بتحقيق هذه النتيجة (Baumgartner et al.,2008:685)؛ (Suwaryo et al.,2016:68). وأشار (Rafferty et al.,2013:115) الى أن الحكم العاطفي للأفراد العاملين بأنهم مستعدون للتغيير يتأثر بعاملين:-

أ-المعتقدات :-من حيث أن التغيير ضروري ، سيكون للأفراد العاملين القدرة على القيام بنجاح التغيير ، وسيكون لهذا التغيير نتائج إيجابية على عملهم.

ب- الاستجابات العاطفية الإيجابية الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين التي تعكس المشاعر الإيجابية للفرد أو المجموعة فيما يتعلق بحدث تغيير معين.

سادساً:-إبعاد الجاهزية الفردية للتغيير

اختلف الباحثين في تحديد ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير فكلٍ قدمها من وجهة نظره وحسب المدرسة التي ينتمي اليها، يعرض الجدول (7) اراء بعض الباحثين حول ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير .

الجدول(7) اراء بعض الباحثين حول ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير

النسبة المئوية	عدد النقاط	Yulianingsih,2020	Al-Maamari,2020	Hafstad,2020	Haqq,2019	Mahendradi et al.,2019	Haffar et al.,2019	Al-Maamari et al.,2107	Tho et al.,2017	Vlad et al.,2016	Choi& Ruona,2011	Bouckenoooghe,2009	Bouckenoooghe& Devos,2008	Holt et al.,2007	Shivers-Blackwell,2006	Desplaces,2005	الباحث والسنة	الابعاد
26	4					√			√	√							√	التكافؤ الشخصي
13	2								√								√	فاعلية التغيير
7	1	√																الثقة في التعامل مع التغييرات
80	12	√	√	√		√	√	√	√	√	√			√	√	√		الدعم الاداري
7	1	√																إجراءات العمل الجديدة
7	1	√																الرغبة في التقدم للأفضل
13	2				√							√						التواصل
67	10		√	√			√	√	√	√	√			√	√	√		الملاءمة
13	2				√							√						تكييف فاعلية التغيير
7	1					√												الفاعلية
7	1					√												التكافؤ التنظيمي
62	10	√	√	√		√	√	√		√	√			√	√			الكفاءة الذاتية
13	2				√								√					الاستعداد العاطفي للتغيير
13	2				√								√					الاستعداد المعرفي للتغيير
56	9		√	√			√	√		√	√	√		√	√			المنفعة الشخصية
13	2				√								√					الاستعداد المتعمد للتغيير

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أنفا

تشير النتائج في الجدول اعلاه الى اتفاق اغلب الباحثين على ان ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير هي (الدعم الإداري، الكفاءة الذاتية، الملاءمة، المنفعة الشخصية) اذ حصلت على نسبة (56 ، 67 ، 62,80) على التوالي والتي سيعتمدها الباحث في الدراسة الحالية وكالاتي:-

1-الدعم الإداري

يشير هذا البعد الى المدى الذي يشعر به الافراد العاملين في المنظمة في أن كبار القادة يدعمون التغيير، من خلال الالتزام بدعم ومتابعة التغيير، كما يخلق الدعم الإداري الثقة في فاعلية التغييرات التي سيتم إجراؤها (Tho et al.,2017:312).

ويضيف (Young,2008:6) تأثيرات الدعم الإداري للتغيير هو بمثابة رأس مال نفسي ، وهو مورد نفسي غير محدود يمكن أن يستفيد منه الافراد العاملين ويطورونه للمساعدة في نجاحهم الشخصي والمهني، وعادة ما يكون هذا الدعم على مستويين هما (دعم المدير الأعلى ودعم المشرف). وأشار (Cassell et al.,2006:229) الى أهمية دور الدعم الإداري في أي برنامج تغيير ،اذ يسهم الدعم الإداري في تحسين اداء المنظمة.

ويرى (Bouckenoghe& Devos,2008:27) بأن دعم الإدارة أثناء التغيير يؤثر على رد فعل الافراد العاملين تجاه التغيير ، إذ يُنظر إليه على انه مؤشر جيد تجاه التغيير، وقد يؤثر على المخطط العام للأفراد العاملين للتغيير التنظيمي إذ يُنظر إلى التغيير بشكل أكثر إيجابية.

أشار (Tanner& Otto,2016:2) أن دعم التغيير والالتزام به من قبل الإدارة العليا أو الرؤساء ضروري لتنفيذ التغيير بنجاح، إذ إن هذا الالتزام المستمر الذي عبر عنه القادة والمديرون مطلوب ، إلى جانب توفير مبرر كاف للتغيير والموارد (مثل التدريب). وبين (Allen,2016:3) أن التزام ودعم الإدارة للتغيير يقلل عدم التأكد لدى الأفراد العاملين ، بالإضافة إلى أنه له تأثيراً إيجابياً على العوامل التحفيزية. ويشير (Rosenberg,2011:141) إلى أن أحد أسباب مقاومة التغيير هو نقص الدعم الإداري للتغيير، لذا فإن الدعم الإداري ضروري في عملية التغيير.

2- الكفاءة الذاتية

تشير (الكفاءة الذاتية) إلى أن الأفراد العاملين الذين لديهم ثقة أكبر في قدرتهم على التعامل مع التغيير ، من المتوقع أن يكون لديهم التزام عاطفي أقوى بالتغييرات التي تحدث في المنظمة (Margherita&Petti,2010:475).

ويرى (Mangundjaya,2018:498) أن الكفاءة الذاتية تؤثر على الإدراك الاجتماعي للأفراد العاملين وعلى الهوية الاجتماعية ومدى التزام الأفراد العاملين بالتغيير، إذ تمثل الهوية الجماعية والكفاءة الذاتية عاملين تحفيزيين قيمين يؤثران على السلوك الفردي والمواقف تجاه تغيير معين. ويشير (Dorling et al.,2019:2) إلى أنها اعتقاد الأفراد العاملين بأنه يمكنه التعامل مع التحديات والمطالب التي ينطوي عليها تغيير منظمي معين.

وبراهما (Bailey et al.,2017:2) كمفهوم ذاتي على المستوى الفردي يتم تطويره بواسطة قائد التغيير، كما من المتوقع أن يقوم الأفراد العاملين ذو الكفاءة الذاتية العالية بتنفيذ التغيير التنظيمي بشكل أفضل، إذ يمكن لقادة التغيير تحسين الكفاءة الذاتية لدى الأفراد العاملين من

خلال ثلاثة مداخل حاسمة هي (تقديم نموذج يحتذى به ،وتوفير خبرات التمكين ، والإقناع اللفظي).

يشير (Holt et al.,2007:238) إلى انها المدى الذي يشعر فيه الافراد العاملين أنهم يمتلكون أو لا يمتلكون المهارات وأنهم قادرون أو غير قادرين على تنفيذ المهام والأنشطة المرتبطة بتنفيذ التغيير المرتقب. تظهر الدراسات الحديثة مثل دراسة (Fugate et al.,2012)؛ (Graaff,2012) أن الافراد العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية يميلون إلى اتباع الإجراءات الإيجابية وفهم الأفكار الجيدة وتنفيذ مبادرات التغيير (Ling et al.,2018:85). ويرى (Bayraktar,2020:2) ان اظهار الكفاءة الذاتية يعتمد على مدى ثقة الافراد العاملين في معالجة المطالب والتحديات التي يواجهونها خلال فترة التغيير.

3- الملائمة

تشير الملائمة الى ايمان الافراد العاملين ان التغيير سيحدث فرقا في الوضع الحالي للمنظمة، بالإضافة الى ان التغيير مناسب وستستفيد المنظمة من هذا التغيير (Tho et al.,2017:312). وبين (Haffar et al.,2019:14) بأنه عندما يعتقد أعضاء المنظمة أن تغييراً معيناً هو حل كافٍ للمنظمة ، عندها يكون لديهم مستوى أعلى من الالتزام العاطفي بالتغيير.

فيما بين (Samir&Abdenour,2016:4) بانها رد الفعل المناسب والصحيح لإصلاح الفجوة المحددة من خلال تحديد مجالات الضعف ومعالجتها. وأشار (Tileag,2016:140) (Rizescu& الى أن أهداف التغيير يجب أن تدرك الحاجة إلى التغيير ومدى ملاءمته.

ويضيف (Saleh,2016:645) الى إن المشاعر الرئيسة لدى الافراد العاملين تجاه التغيير هي الإحساس بأن التغيير مناسب هو التغيير المحدد الذي يتم تقديمه كرد فعل مناسب للحاجة إلى التغيير والرؤية.

وأشار (Sonpar et al.,2009:346)الافراد العاملين سيشعرون بتحسن كبير بشأن التغييرات التي يتم تنفيذها عندما يشعرون أن هذه التغييرات مناسبة. ويرى (Cole et al.,2006:357) الملاءمة بأنها إمكانية أن يتبنى الأفراد العاملين رؤية معينة ويتفقون على أن تغييراً معيناً مناسباً لدعم تلك الرؤية. ويوضح (Bangunto,2018:39) بأنه يتم اكتساب فهم التغيير أو فهم التغيير الشامل من خلال الدعم التنظيمي الأمثل للأفراد العاملين حتى يتمكنوا من التحقق من ملاءمة أهداف التغيير لأهداف عملهم.

4-المنفعة الشخصية

ويضيف (Kumara,2019:3) ان شعور الافراد العاملين بقدرتهم على تنفيذ التغيير بنجاح ، وإدراك المنافع الشخصية سيوفر رؤى مهمة للقائمين على التغيير ويساعدهم على اتخاذ إجراءات فعالة من أجل نجاحه. وأشار (Koerner et al.,2009:239) الى انه يجب أن تتماشى معظم التغييرات مع تحسين وظائف الافراد العاملين وحياتهم الشخصية وتحسين جودة حياة العمل.

وصرح (Taylor,2014:12) بأنه يمكن للقادة تقديم مبادرات التغيير من حيث المنافع الشخصية كاستقلالية أكبر في ممارسة عدد من الأنشطة ، وتسهيل حل الصراعات وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد العاملين. وأشار (Harris&Gresch,2010:193) الى ان

المنافع الشخصية للتغيير تحقق عندما يتطابق التغيير مع الأهداف والرغبات الشخصية للأفراد العاملين والمنظمة .

ويضيف (DeLay,2017:12) الى انه عندما يفشل الأفراد العاملين في فهم التغيير تظهر غريزة مقاومة التغيير، لذا يجب أن يحصل المدراء الذين يدخلون في عملية التغيير على دعم من الافراد العاملين لتحقيق النجاح في تنفيذ التغيير ، اذ يبدأ البناء الأساسي لأي عملية تغيير بقبول الافراد العاملين واستعدادهم ، والذي يحدث فقط عندما يفهم الافراد العاملين أولاً الفوائد الشخصية للتغيير .

الفصل الثاني

المبحث الثالث : جودة حياة العمل

تمهيد

تعد جودة حياة العمل من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المنظمة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة عمل مميزة يكون لديهم أداء عالي، ولديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالمقابل فأن المنظمات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المنظمات من خلال توفير برامج جودة حياة عمل تتسم بالجودة والفاعلية للأفراد العاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى عالي من الإنتاج.

تعد جودة حياة العمل من المفاهيم الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري والتغيير في سلوكه السلبي نحو الإيجابية، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، والقدرة على اتخاذ القرارات الفاعلة، ومن هنا فإن التركيز على برامج جودة حياة العمل يزيد من اطمئنان الافراد العاملين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للأفراد العاملين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، والإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والثقافة، وفرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الافراد العاملين ، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية.

أولاً:- مفهوم جودة حياة العمل

قدم مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة كمفهوم في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل في نيويورك في عام (1972) والذي يهدف إلى تحسين بيئة العمل وخلق الظروف لحياة عمل مناسبة، ومنذ ذلك الوقت اكتسبت جودة حياة العمل اهتماماً وأهمية كبيرين بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة (Saraji,2006:2). ونال هذا المفهوم اهتمام كبيراً بعد أن قامت شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات باستخدامه ومحاولة تطبيقه ومع التسعينات بدأت شركات عالمية كبيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق أشكال برامج جودة حياة العمل، وازداد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات الزبون الداخلية والخارجية، والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية لدى المنظمة (Martel et al.,2006:334).

وظهر 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). كما انها مجموعة من العمليات الكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد العاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يهتم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والافراد العاملين فيها والمتعاملين معها (Kitratporn&Puncreobutr,2016:135). وأشار (Azevedo,2017:1) الى انها ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، وراتب ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات الافراد العاملين التي تشجع

استخدام جهود جودة حياة العمل لإعطاء الافراد العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

ويرى (Akter et al.,2018:183؛ Martel et al.,2006:334) بأنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة لتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي الافراد العاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. أن جودة حياة العمل تعنى بتوفير ظروف عمل جيدة واشراف جيد، ورواتب ومكافأة مادية ومعنوية، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة حياة العمل لإعطاء الافراد العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل (Kara et al.,2018:2).

واشار (Dhamija et al.,2019:2) الى انه عملية تنظيم العمل التي تمكن أعضائها على كافة المستويات من المشاركة بنشاط في تشكيل بيئة المنظمة وأساليبها ونتائجها، وتهدف هذه العملية القائمة على القيمة إلى تعزيز فاعلية المنظمات وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين، يعرض الجدول (8) اراء بعض الباحثين حول مفهوم جودة حياة العمل.

جدول (8) اراء بعض الباحثين حول مفهوم جودة حياة العمل

المفهوم	الباحث والسنة
الظروف والبيئة الملائمة لمكان العمل التي تدعم وتعزز رضا الافراد العاملين من خلال تزويدهم بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو.	Martel et al.,2006:334
جودة خدمة داخلية مع الإشارة إلى جودة بيئة العمل التي تساهم في إرضاء الافراد العاملين.	Royuela,2008:402
ردود أفعال الافراد العاملين التقييمية ورضاهم عن ظروف العمل وبيئة العمل الكلية.	Wan,2013:349

المستوى الذي يستطيع فيه الافراد العاملين تلبية احتياجاتهم الشخصية ليس فقط من حيث الأمور المادية ولكن أيضاً من حيث احترام الذات والرضا وفرصة استخدام مواهبهم للمساهمة في النمو الشخصي.	Nowrouzi et al.,2016:431
بيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا من خلال تزويد الافراد العاملين بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو الوظيفي.	Kitratporn& Puncreobutr,2016:135
مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات والأجواء المتعلقة بمكان العمل والتي تعزز وتحافظ على رضا الافراد العاملين من خلال السعي إلى تحسين ظروف العمل في المنظمة.	Bakhshi& Kalantari,2017:31
الامتداد المدرك الذي يمكن للأفراد العاملين تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة من خلال أنشطتهم في مكان العمل والخبرات في المنظمة.	Parveen et al.,2017:2
مجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد والأنشطة والنتائج الناشئة عن المشاركة في مكان العمل	Azevedo,2017:1
مدى رضا الافراد العاملين عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة .	Motamed-Jahromi,2017:2
الظروف الملائمة وبيئات العمل وجوانب الحياة مثل تحقيق النمو والتنمية، والمشاركة، والبيئة المادية، الإشراف والأجور والملائمة الاجتماعية والاندماج في مكان العمل.	Beloor et al.,2017:176
مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد العاملين وحياتهم أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الشخصية الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والافراد العاملين فيها والمتعاملين معها.	Kim et al.,2017:2
توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى الافراد العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية ونقاس من خلال الرضا الوظيفي ، والضمنان الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستقلالية، ومشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء	Akar,2018:170
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.	Akter et al.,2019:370

توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين داخل المنظمة، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على أفضل مستويات للأداء، والذي بدوره ينعكس ايجابياً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية ، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة.	Ogbuabor& Okoronkwo,2019:2
احد المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي شملت تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف العمل المعنوية، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن جماعات العمل وفرق العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.	Mohammadi& Karupiah,2020:1094

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة اعلاه

بناء على ما ورد من ادبيات انفاً يمكن تعريف جودة حياة العمل على انها:-

هي أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المنظمة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل، بما يؤدي إلى تكاتف وتكامل وتعاون أصحاب المصالح بالمنظمة من إدارة وافراد عاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعد على تحديد التغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المنظمة.

ثانياً:- اهمية 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:-

- 1 - تقليل صراعات العمل بين الافراد العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل اكثر انتاجية، وحل جميع الشكاوى وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
 - 2 - مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في اعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين عمليات التصنيع وظروف العمل.
 - 3 - زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى الافراد العاملين والموازنة بين اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة بشكل عام.
 - 4 - تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها.
 - 5 - انخفاض معدل دوران الافراد العاملين في المنظمة.
 - 6 - استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- فيما يرى (Kelbiso,2017:2؛Asghari et al.,2019:331) بأن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة الى النتائج الأتية:-
- 1 - التفوق الواضح للأفراد العاملين في الجوانب الإدارية حال تعرض المنظمة لمشاكل، قد تعرقل نشاطها وتعطل برامجها.
 - 2 - الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءه ومهارة ومعرفة.
 - 3 - فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.
- ويرى كل من (Ogbuabor&Okoronkwo,2019:2)؛ (Beloor et al.,2017:176)؛ (Akter et al.,2018:183)؛ (Mohammadi& Karupiah,2020:1094) أن لجودة حياة العمل أهمية كبيرة بشكل عام من خلال الاتي:-

1-التركيز على تنمية دور المورد البشري بالمنظمة بشكل خاص بصفته المورد الأساسي ومحور العملية الإنتاجية داخلها، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وملاءمة على الصعيد

المادي أو المعنوي بمستقبل لمواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية، التي تعصف بمستقبل المنظمة.

2-زيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة يجب أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسة للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء.

3-أن الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل جاء نتيجة التغيرات والاستراتيجيات المختلفة لمواجهة مشكلات العمل بشكل أو بآخر بالإضافة إلى مشكلات الأفراد العاملين والتي تتعلق بأدائهم ومهاراتهم التي يمتلكونها، مما دفع منظمات الأعمال على الاستجابة إلى هذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور الأفراد العاملين بما يخدم أهدافها.

4-تساعد العاملين على تحقيق التوازن بين بيئة العمل، والحياة الخاصة، وتشجيعهم للاستفادة من الفراغات الممنوحة لهم لتخفيف مشاكل الحياة.

5-تهيئة بيئة تنظيمية تحفز الافراد العاملين، وتحسن صحتهم العقلية، وتشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات، وزيادة الإبداع.

6- توفير ظروف عمل جيدة ومهمة للأفراد العاملين وتوسيع فرص العمل ومن ثم توفر قوة اقتصادية للمنظمة.

7-توفر مستوى عالي من الدافعية والارتياح والالتزام في العمل.

8-مشاركة الافراد العاملين وتقييم أفضل لأداء الأفراد العاملين وفقا لأهداف المنظمة واحترام التجربة الفردية في عملهم.

9-تحسين أداء الافراد العاملين مما يحسن أداء المنظمة.

10-حل المشكلات التي تواجه الافراد العاملين أو المتعلقة بأسلوب المشاركة.

11-تصميم فاعل لأنظمة الأجور والمكافآت تسهم في جعل الافراد العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة الافراد العاملين بالمنظمة.

12-إعادة هيكلية الأنشطة ليصبح العمل لكثير رضا للأفراد العاملين.

ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد اهمية جودة حياة العمل بالاتي:-

1-الاهتمام بحقوق الافراد العاملين من خلال إيجاد بيئة عمل آمنة.

2- توفير ظروف عمل جيدة، ومطورة من وجهة نظر الافراد العاملين.

3- تقليل الصراعات بين الافراد العاملين عن طريق مناخ تنظيمي يسود فيه العلاقات الاجتماعية وروح التعاون.

4- زيادة التحسينات في سلوك الافراد العاملين بشكل ايجابي بما يقود إلى منافع من خلال زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاج وتقليل حوادث العمل والإصابات بين الافراد العاملين.

ثالثاً:- برامج جودة حياة العمل

تعرف برامج جودة حياة العمل بانها تلك البرامج والنشاطات التي تعتمدھا المنظمات بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة التغيرات التي تطرأ في أعمالها وخصائص الافراد العاملين فيها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها المنظمة(Chalofsky,2005:2-3). كما أن برامج جودة حياة العمل أصبحت احد الاهداف الاستراتيجية لضمان بقاء المنظمة والافراد العاملين فيها (Behzad&Elham,2014:2).ومن اهم هذه البرامج:-

1- برنامج جداول العمل البديلة

تبنت العديد من الدول المتقدمة في السنوات القليلة الماضية استراتيجيات عمل مصممة حديثاً الغرض منها إيجاد دوافع للمنظمة والافراد العاملين (Lingard et al.,2008:101). إذ استندت إلى مفهوم يدعى ساعات العمل المرنة فالمواصفات التقليدية للعمل التي تتم بثماني ساعات خلال يوم العمل واجهت تحديات عديدة منها مشكلة التغير في الافراد العاملين في العمل والغيابات المتزايدة، لذا فقد انتقل المدراء إلى جدولة ابتكارات لأعمال أقل تقييداً بهدف تقليل ساعات العمل وإعطاء الافراد العاملين حرية أكبر في جدولة الساعات التي يؤدون فيها عملهم، وعليه يمكن أن تعرف جداول العمل البديلة على أنها نظام يسمح للأفراد العاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل (Quiñones & Thompson,2009:72).

2- برنامج تحسين بيئة العمل

يعد الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة العمل ذات تأثير كبير على سلوك الافراد العاملين، فضلاً عن أهميتها في زيادة الإنتاجية وتحقيق حالات الرضا الوظيفي ، اذ تعرف بيئة العمل الداخلية على أنها مجموعة من التفاعلات التي تتم بين الافراد العاملين وبين عناصر النظام الأخرى في المنظمة (Saleem et al.,2012:2)؛ (Reynolds,2004:145).

3- برنامج الرعاية الصحية

تعد الرعاية الصحية هي من اهم الحقوق التي لا بد من توفيرها للأفراد العاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية (DeHaven et al.,2004:2). وأشار (Pluye et al.,2004:122) الى انها الأهداف الفردية المتمثلة بحماية الافراد العاملين وتلبية حاجاتهم في العمل، اذ تعرف الرعاية الصحية على أنها تلك

النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بحماية الافراد العاملين من مخاطر العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض او الحوادث.

4- برنامج الإدارة بالمشاركة

وتتمثل في مشاركة الافراد العاملين لاتخاذ القرارات التي ترتبط مباشرة بالعمل في المنظمة بغض النظر عن مستوى وجودة مواضيعها وتتصل أتبصالا غير مباشر بمصالح الافراد العاملين (Hamuy,2010:170) . ويضيف (Pappa et al.,2017:92) الى إن المشاركة في القرارات ترتبط مباشرة بالمصالح الشخصية للأفراد العاملين والتي يمكن من خلالها تتحقق المصالح الوظيفية في المنظمة بداية من زيادة الاجور ووصولاً الى الاجازات خلال العمل.

رابعا: - ابعاد جودة حياة العمل

اختلف الباحثين في تحديد ابعاد جودة حياة العمل فكلٍ قدمها من وجهة نظره وحسب المدرسة التي ينتمي اليها، يعرض الجدول (9) اراء بعض الباحثين حول ابعاد جودة حياة العمل.

الجدول (9) اراء بعض الباحثين حول ابعاد جودة حياة العمل

النسبة المئوية	عدد النقاط	الباحث والسنة														الابعاد		
		Mohammadi & Karupiah, 2020	Ogbuabor & Okoronkwo, 2019	Akter et al., 2018	Beloor et al., 2017	Woodhead et al., 2016	Srivastava & Pathak, 2016	Kochar, 2015	Dasgupta, 2014	Merriman, 2014	Ashkanasy et al., 2014	Ahmad, 2013	Jaskiewicz & Tulenko, 2012	Mazzola et al., 2011	Mazzola et al., 2011		Grimes & Roberts, 2010	Clancy, 2007
56	9	√		√			√	√			√		√	√		√	√	الدعم الاجتماعي
31	5					√	√			√			√				√	الرضا الوظيفي
37	6	√		√		√	√			√		√						ضغوط العمل

62	10			√	√	√		√	√	√	√			√		√	√	الخصائص الوظيفية
81	13	√	√	√		√	√	√		√		√	√	√	√	√	√	بيئة العمل المادية
19	3						√						√					المشاركة في صنع القرار
69	11	√	√	√	√	√				√	√	√			√	√	√	النمو والتطوير الوظيفي
44	7			√			√	√			√			√	√			الصحة والسلامة المهنية
37	6		√	√			√			√				√	√			العوامل المادية
44	7				√				√	√	√	√			√	√		التوازن بين العمل والحياة
25	4				√				√	√						√		السيطرة على العمل
69	11	√	√		√	√	√		√		√		√	√	√	√	√	الاجهاد المهني
31	5				√	√	√					√				√		الالتزام بالوعي الوظيفي
19	3			√							√							محفزات العمل المدركة
25	4							√	√	√								توازن الحياة مع العمل
25	4		√	√								√						التدريب والتطوير
31	5			√	√	√							√				√	تصميم مكان العمل
19	3			√				√				√						أسلوب القيادة والإدارة
56	9	√		√	√			√	√	√	√				√	√		التعويضات والمكافآت

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفاً

تشير النتائج في الجدول اعلاه الى اتفاق اغلب الباحثين على ان ابعاد جودة حياة العمل هي (البيئة العمل المادية، الاجهاد المهني، النمو والتطور الوظيفي، الخصائص الوظيفية ، التعويضات والمكافأة، الدعم الاجتماعي) اذ حصلت على نسبة (69,81، 69 ، 62 ، 56، 56) على التوالي والتي سيعتمدها الباحث في الدراسة الحالية وكالاتي:-

1-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). أن أنماط التوظيف المنخفضة وسوء الإدراك لبيئة العمل مرتبطان بشكل كبير بسوء نوعية الرعاية، كما تؤثر عناصر بيئة العمل على الصحة العاطفية وبعدها العلاقة (المشاركة وتماسك الأقران ودعم المشرف) للأفراد العاملين في مجال العمل. وتساعد بيئة العمل الجيدة في تعزيز الحافز والإنتاجية والأداء للأفراد العاملين، وتوفير الدعم لأفضل الممارسات في رعاية الافراد العاملين عالية الجودة (Ashkanasy et al.,2014:1169).

تعد ميزات بيئة العمل المادية متغيراً هاماً قادراً على التأثير على العملية والمواقف والسلوكيات، ويؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الافراد العاملين ورفاهيتهم (Mahmood et al.,2011:230). أن الافتقار إلى بيئة عمل صحية وآمنة يمكن أن يؤدي إلى ضعف جودة حياة العمل للأفراد العاملين، كما يمكن أن تكون بيئة العمل السيئة أيضاً بمثابة عقبة أمام رفع الأداء من خلال زيادة عبء العمل على الافراد العاملين والتأثير سلباً (Jaskiewicz&Tulenکو,2012:31).

أن تقييم نقاط القوة والضعف في بيئة العمل يمكن أن يكون مفيداً في تصميم استراتيجيات لتحسين جودة حياة العمل (Clancy,2007:13)؛ (Schmalenberg,2008:2). يجب أن تتبنى المنظمات الأساليب المثلى لتصميم بيئات عمل مادية مدعومة بالثقافة وسير العمل لتكون قادرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصلحة (Ayamolowo,2013:531).

2-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 الضغوط والاجهاد وآليات المواجهة، اذ ان الضغوطات هي الظروف البيئية التي تثير استجابة عاطفية ، اما الإجهاد فهو الاستجابة الفردية للضغوط ،في حين تشير اليات المواجهة هو الجهد الفردي لتقليل الإجهاد(Saha et al.,2011:2).

المصادر الأساسية للضغط بين الافراد العاملين هي عدم كفاية الوقت والموارد لإنجاز المهام والتعامل مع المسؤوليات المتغيرة وتضارب متطلبات العمل والأسرة وعدم المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار والأجور غير الكافية ونقص الافراد العاملين (McCarthy et al.,2010:604). ويرى(Kane,2009:28) ان العوامل الجوهرية المتعلقة بالوظيفة والدور في المنظمة والتطوير الوظيفي والعلاقات في العمل والثقافة والمناخ التنظيمي تعد كمصادر الاجهاد المهني، كما أن مقدار الإجهاد الذي يتعرض له الافراد العاملين يعتمد على نوع العمل ووجود ضغوط العمل ومقدار الدعم الذي يتلقاه في العمل والمنزل وآليات التعامل مع الإجهاد.

واشار (Lua&Imilia,2011:2) الى انه قد يؤدي المستوى العالي من الضغط المهني إلى عواقب جسدية ونفسية وشخصية وتنظيمية سلبية ، مما يشكل تهديداً لجودة حياة العمل. في حين يضيف(Mosadeghrad et al.,2011:171)أن تجارب العمل السلبية هي أسباب الإجهاد المهني ، والتي تساهم في ضعف جودة حياة العمل، وبالتالي يتعين على ادارة

المنظمة تقليل الاجهاد بين الافراد العاملين من خلال مشاركتهم ودعم المشرف وانخفاض الحمل الزائد والصراع والغموض والتدخل النفسي للتعامل مع الإجهاد.

إن البيئة الاجتماعية الداعمة التي تشمل زملاء العمل والمشرفين وتماسك الأقران والفريق ، والاستقلالية واستخدام المهارات والمكافآت والتأكيد على التخطيط والكفاءة يمكن أن تقلل من التأثير السلبي للضغوط البيئية (Ahmad,2013:74). يجب أن تعزز المنظمات التدخلات المصممة وفقاً لنهج فردي مثل برنامج الحد من الإجهاد واستراتيجيات المواجهة والاستشارات الشخصية لتحسين الرضا الوظيفي ورفاهية العمال، كما إن على التدخلات الموجهة للأفراد العاملين التي تركز على تقنيات المواجهة والتدخلات المنظمة الموجهة التي تركز على تقليل متطلبات العمل لتكون فعالة على المدى الطويل لإدارة الإجهاد المهني (Woodhead et al.,2016:84).

3-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). ان انغماس الافراد العاملين في التطوير المهني يمكن أن

يمكّنهم من تحديث المعرفة والمهارات ، وتعزيز التقدم الوظيفي وتحسين الراتب وتحسين الرضا الوظيفي(Gesme et al.,2010:104).

وأشار (Srivastava&Pathak,2016:197) إلى ان الاستخدام الواسع لبرامج مساعدة الافراد العاملين والاستشارات المهنية وسبل التعلم وتعزيز المهارات والتدريب يساعد الافراد العاملين على الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق الأداء الأمثل. يجب أن تشجع المنظمات على أنشطة التدريب الوظيفي ، اذ يحدث التعلم من خلال التفاعل الاجتماعي والتفكير المشترك والتفكير الفردي حتى يتمكن الافراد العاملين من تحويل تعلمهم إلى حالة العمل (Berings et al.,2008:2).

قد تعمل الفرص الوظيفية الملائمة كعوامل تغيير لتعزيز الرفاهية للأفراد العاملين، اذ يجب أن تتمتع أماكن العمل التي تدعم جودة حياة العمل العالية بفرص وظيفية عادلة تمكن الافراد العاملين من تحقيق الأهداف المهنية(Palo&Dokadia,2015:51).وبين (Parsa et al.,2014:108) ان تطوير القدرات الشخصية كجزء من بُعد تحقيق الذات الذي يمكن أن يؤثر على جودة حياة العمل، من جانب اخر فان تدريب وتطوير الافراد العاملين يعد كعامل اساس في جودة حياة العمل.

أن التزام المنظمة بالاستثمار في التنمية يمكن أن يحسن الروح المعنوية للأفراد العاملين وتقانيهم في المستوى الذي يربطهم عاطفياً بالمنظمة ويشجعهم على البقاء (Pisanti et al.,2011:830). كما أن المناخ الصحي لتنمية الموارد البشرية يمكن أن يعزز البيئة الداخلية العامة للمنظمة ، ويعزز التزام الافراد العاملين ومشاركتهم ورضاهم عن الوظيفة ، اضافة الى ذلك يجب إنشاء ثقافة قيمة ومحفزة للتطوير المهني بالتزامن مع البنية

التحتية والشراكة بين الافراد العاملين لتعزيز التعلم مدى الحياة
(Barrick et al.,2013:132).

4-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 تنتبأ 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). وأشار (Dasgupta,2014:29) الى انه عند للسماح للأفراد العاملين بتولي مهام صعبة ومسؤوليات أكبر فإن ذلك يعزز جودة حياة العمل الخاص بهم من خلال إدراك إمكانات الفرد كمحترف. ويرى (Scott et al.,2015:32) أن جودة حياة العمل مرتبطة بعمل هادف ومرضى ، والذي يستخدم مهارات وقدرات الافراد العاملين ، ويمكن من مواجهة التحديات ويتطلب المبادرة الذاتية والتوجيه الذاتي. ويعد تنوع المهام وطبيعة الوظيفة من الجوانب المهمة التي تؤثر على جودة حياة العمل للأفراد العاملين (Kochar,2015:2). وأشار (Morgeson&Humphrey,2006:1321) الى إن محتوى العمل كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل وهو أساسي (متصل مباشرة بمكان العمل) ومصمم بشكل متعمد واختياري (تقديري لصاحب العمل) ويصعب التأثير عليه بسهولة.

وناقش (Barrick et al,2013:132) إلى أن تأثير متغيرات العمل مثل عبء العمل والاستقلالية وتنوع المهارات على جودة حياة العمل يختلف باختلاف طبيعة المهارة التي يمتلكها الافراد العاملين. وبين (Bakker&Demerouti,2013:2) الى ان تعديل خصائص الوظيفة مثل المتطلبات العاطفية والعقلية بالإضافة إلى سلطة اتخاذ القرار من خلال إعادة تصميم الوظيفة تساهم في تعزيز رفاهية الافراد العاملين.

5-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). والتعويض العادل هو مصطلح نسبي يعتمد على إدراك الأفراد العاملين للعدالة ويتوافق مع استراتيجية العمل والقيمة وتصميم الوظيفة والمسؤولية والوظيفة (Dineen& Williamson,2012:343).

يؤثر التعويض بقوة على العضوية التنظيمية المستمرة والمعاملة بالمثل تجاه المنظمة (Werling&Dulebohn,2007:191). وبين (Markova&Ford,2011:2) الى ان المكافآت التي يتلقاها الأفراد العاملين تتكون من الحوافز المالية ، وفرص التطوير والتقدير والاحترام ضمن نظام هرمي وتحسين الصورة العامة للمهنة. ويجب أن تعكس المكافآت جهد الأفراد العاملين وكفاءاتهم وأن يتم تخصيصها بعدالة وموضوعية (Williams et al.,2008:2).

وأشار (Carraher,2011:2) الى ان المكافآت صنفّت إلى مكافآت مالية وغير مالية ونفسية، اذ يرى الأفراد العاملين المكافآت المالية وغير المالية بشكل مختلف، فغالبا ما تتضمن المكافآت المالية السيطرة والإدارة الدقيقة على الأفراد العاملين وتظهر المساواة عندما يعتمد على الأداء، وتشير المكافآت غير المالية إلى التقدير وتعزز مشاعر تحقيق الذات والاهتمام بالوظيفة. إن استراتيجية التعويضات والمكافآت في المنظمة تنقل رسالة مهمة فيما يتعلق بالثقافة والقيم والممارسات التنظيمية ، اذ إن تكريم الأفراد العاملين ومكافأتهم واعتبارهم شركاء يزيد من جودة حياة العمل (Sharma& Jyoti,2013:21).

يشعر الأفراد العاملين الذين يحصلون على المكافآت بالتقدير من منظماتهم والاستجابة بمستويات أعلى من الالتزام ، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يؤدي نقص المكافآت إلى خلق بيئة عمل غير مرضية وتقليل جهود عمل الأفراد العاملين ، والتأثير على جودة حياة العمل، وقد يتسبب في انسحابهم من وظائفهم (Lee et al.,2015:2). فالتعويضات والمكافآت الكافية هي جزء من العقد النفسي العلائقي الذي يمكن أن يجعل الأفراد العاملين يشعرون بأنهم ملزمون بتجاوز المتطلبات الصريحة للدور الوظيفي ، وقد تستخدم المنظمات تقييمات الأداء لتقييم أداء الأفراد العاملين وربط هذه التقييمات بإحكام مع أنظمة تعويض الحوافز وأنظمة الترقية الداخلية القائمة على الكفاءة لمواءمة مصالح الأفراد العاملين مع الأهداف التنظيمية(Dasgupta,2014:31).

6-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).

يُعد مدى تقديم المشرفين التشجيع والدعم للأفراد العاملين ضمن مجموعات العمل الخاصة بهم محدداً قوياً للرضا الوظيفي ويمكن أن يعزز الصورة الذاتية الإيجابية للأفراد العاملين (Lapierre&Allen,2006:169). يأخذ زملاء العمل دور الوكلاء للمنظمة ويقدمون الدعم العاطفي ، مثل إجراء الرعاية أو الاستماع بتعاطف وتقديم مساعدة ملموسة مثل المساعدة في حل مشكلة متعلقة بالعمل (Connell& Hannif,2009:2).

أن التفاعلات الإيجابية والدعم من الزملاء يرتبط بانخفاض الإرهاق العاطفي والإرهاق والأعراض النفسية ويمكنه أيضاً تعزيز الرفاهية من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للأمن والاتصال الاجتماعي والموافقة والانتماء والمودة، كما تعد العلاقة الجماعية الجيدة عاملاً مهماً يحدد الرضا الوظيفي للأفراد العاملين (Sumathi et al,m2015:261).

يمكن أن يؤدي السلوك الجيد والدعم من المشرف إلى تحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين بشكل كبير ، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون المشرف في بيئة العمل قائداً تحويلياً لأنه يعزز العدالة التنظيمية ويعزز جودة حياة العمل للأفراد العاملين (Lu et al.,2012:1017). ويبين (Vagharseyyedin et al.,2011:66) إلى أن المستويات العالية من الثقة والروح المعنوية والصراع المنخفض في العلاقات الشخصية له تأثير إيجابي على جودة حياة العمل للأفراد العاملين. كما يمكن للتفاعلات الإيجابية والدعم في

مكان العمل أن يخفف من الاكتئاب والتوتر ، ويوفر حلولاً لمشاكل العمل ويؤدي إلى زيادة جودة حياة العمل (Gillet et al.,2013:1360).

وأكد (Md-Sidin et al.,2010:2) أن الدعم والامتنان للأفراد العاملين يمكن أن يحسن التبادل العاطفي بين الأفراد العاملين والمنظمة وكذلك يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل. ويميل الأفراد العاملين الذين لديهم علاقات داعمة داخل وخارج مجال العمل إلى أن يكونوا أكثر رضا عن جوانب مختلفة من حياتهم من أولئك الذين هم معزولون نسبياً، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى إنشاء ثقافة عمل داعمة والحفاظ عليها لتنمية قوة عاملة راضية (Ferguson et al.,2012:299).

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

اولا:- العلاقة بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير

تواجه إدارة الجودة الشاملة مواقف سلبية من قبل الافراد العاملين الذين لديهم تجاه التغيير الناجم عن قد يرجع الى انهم لا يؤمنون بقدرتهم على الأداء بنجاح مع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، او أنهم لن يحصلوا على أي فوائد شخصية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يعتبر الافراد العاملين ان المنظمة داعمة عندما يشعرون أن مساهماتهم الفردية تقدر من قبل المنظمة وعندما يعتقدون أن المنظمة مهتمة (Haffar et al.,2019:40)؛ (Barber,2010:2) .

ترتبط تصورات للأفراد العاملين في المنظمة للمنافع الشخصية بشكل إيجابي بالتزامهم العاطفي بالتغيير الناجم عن إدارة الجودة الشاملة، إذ سيؤدي ذلك إلى تعزيز شعور الافراد العاملين بالمنفعة الشخصية التي سيحصلون عليها نتيجة مشاركتهم الفاعلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة(Zhang et al.,2014:144). وأشار(Oreg et al.,2011:462) الى انه يجب على الادارة العليا في المنظمة تشجيع مشاركة الافراد العاملين في تنفيذ الممارسات غير الملموسة لادارة الجودة الشاملة من خلال تطوير مخطط حوافز عادل ومكافأة الافراد العاملين الذين يساهمون في نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

واوضح(Haffar et al.,2019:14) الى أن مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء المنظمة له تأثير إيجابي على مستوى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اذا انه يساهم في تعزيز مشاركة الأفراد العاملين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ويزيد من احتمالية نجاح إدارة الجودة الشاملة. ويضيف(Samir&Abdenour,2016:4) الى انها الثقة في قدرة الافراد العاملين على إحداث تغيير ناجح.

ويرى (Haffar et al.,2019:19) أنه من أجل تعزيز احتمالية نجاح إدارة الجودة الشاملة ، يجب على كبار صانعي القرار في المنظمة وضع كل دعمهم وراء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، إذ يجب أن تدعم الإدارة العليا تطوير الافراد العاملين وإشراكهم في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، والذي سيؤدي بدوره إلى زيادة قبول الافراد العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وذكر (Choi et al.,2016:326) أن المديرين بحاجة إلى تزويد الافراد العاملين في المنظمة بمعلومات حول مدى ملاءمة وجدوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، إذ يؤدي القيام بذلك إلى جاهزية أعلى والتزام فعال بإدارة الجودة الشاملة.

تتأثر بيئة الأعمال الديناميكية اليوم بالتغيرات على ممارسات الأعمال، فقد يؤدي هذا إلى استخدام إبداعات تغيير جديدة مثل برامج تحسين الجودة الفاعلة (يشار إليها أحياناً باسم إدارة الجودة الشاملة) التي يتم استخدامها كاستراتيجيات إدارة، ويتم تطوير هذه الاستراتيجيات لزيادة الفاعلية التنظيمية والقدرة التنافسية، من بين العناصر المختلفة ، كان يُنظر إلى عوامل النجاح الحاسمة مثل التزام الإدارة العليا ، وإدارة الموارد البشرية ، والتعلم والتدريب ، والتركيز على الزبائن ورضاهم ، وإدارة العمليات وشراكة الموردين على أنها العناصر الأكثر حيوية التي يمكن أن تساعد على الجاهزية الفردية للتغيير فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إذ يعد تركيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة هو الأهم بالنسبة لأي منظمة لزيادة مستوى الجاهزية الفردية للتغيير فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، وتحسين الكفاءة والإنتاجية ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام ، وعادةً ما تُعزى حالات الفشل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى عوامل تنظيمية طارئة أو ظرفية أو سياقية مثل الثقافة التنظيمية غير الداعمة أو مقاومة التغيير أو نقص الموارد أو القيادة غير الملتزمة (Al-Maamari et al.,2017:48-50).

ثانياً: - العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل

تؤدي ادارة الجودة الشاملة الى تقليل تكاليف الوقت الضائع الناجمة عن إصابة الفرد العامل وتمثل في حجم ساعات التوقف عن العمل، كذلك تقلل من تكاليف الوقت الضائع بالنسبة للأفراد العاملين الآخرين (Göçen& Özgan,2018:71).

كما تعد بعض ممارسات ادارة الجودة الشاملة كبرامج تحسين بيئة وظروف العمل والاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسه الافراد العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية .وتتضمن هذه البرامج عادة على تهيئه مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة التهوية والرطوبة ومعالجه حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعه منحنيات الإنتاج للعاملين وتم عن طريق إعادة النظر لساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، والتركيز على المعاملات الإنسانية للأفراد العاملين (El Amine et al.,2018:3).

إن مفهوم جودة حياة العمل يساهم ويدعم الإدارة العليا في أي منظمة نحو التطبيق وتوفير المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على تعظيم وتوفير الإطار المنطقي المناسب لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في إطار مفهوم التحسين المستمر، بالإضافة إلى ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للجودة والثقافة التنظيمية والتركيز على المستفيدين و تدريب الافراد العاملين والتمكين الوظيفي وتمسك جميع العاملين بعقيدة وثقافة الجودة التي تؤسس لوجود جودة حياة العمل (Msallam et al.,2020:52).

وبالتالي فإن هناك علاقة مشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل ، إذ أن جودة حياة العمل معنية بالإطار الثقافي التنظيمي ، حيث أنها العنصر الحاكم والأساسي في إدارة الجودة الشاملة، كما توفر الثقافة التنظيمية الإطار اللازم لتمكين الافراد العاملين، وزيادة الالتزام بالمسؤولية وعقيدة الجودة ، وتوفير الإطار المناسب لمنتج دون أخطاء ، وكل هذا يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة المهنية ، أي أن ثقافة المنظمة مسؤولة عن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل (Msallam et al.,2020:52).

واشار (Carayon et al.,1999:305-306) أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يجب أن يأخذ في الاعتبار ليس فقط جودة المنتجات والعمليات ، ولكن أيضا جودة بيئة العمل والنتائج البشرية ، مثل الرضا الوظيفي والصحة، إذ تعتمد فلسفة تحسين الجودة على المشاركة من الإدارة العليا إلى أرضية المتجر ، وتوجيه الزبائن ، وأنظمة رقابة الجودة الشاملة ، والإدارة الداعمة والأنظمة التنظيمية ، وفلسفة التحسين المستمر ، كما تتخلل إدارة الجودة جميع جوانب الإدارة ويجب تناولها من منظور النظام الشامل، على وجه الخصوص تم الاعتراف بأهمية دور الأشخاص في الجودة من قبل المنظرين ومعظم الشركات التي لديها برامج إدارة الجودة، وتشتمل جهود تحسين الجودة على ثلاثة جوانب منفصلة على الأقل ولكنها مترابطة:-

- جودة السلع والخدمات المنتجة.
- جودة القوى العاملة.
- جودة حياة العمل.

لا يمكن إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة ما لم تكن هناك قوة عاملة عالية الجودة تعمل بعملية إنتاج عالية الجودة ؛ ولا يمكن الحفاظ على قوة عاملة عالية الجودة إلا عندما تكون هناك جودة عالية لحياة العمل، وتمثل إدارة الجودة الشاملة تغييراً تنظيمياً يمكن أن يكون له تأثير كبير على العناصر المختلفة لنظام العمل، وبالتالي على تصميم العمل وجودة حياة العمل، ويعتمد نموذج إدارة الجودة الشاملة وتصميم العمل ونموذج وجودة حياة العمل على افتراض مماثل بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على جودة حياة العمل ، ولكن أيضاً تأثير غير مباشر من خلال التغييرات في تصميم العمل (Carayon et al.,1999:209-310).

رابعاً:- الجاهزية الفردية للتغيير وجودة حياة العمل

تتعامل المنظمات مع الكثير من التحديات وإدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على أدائها، إذ تعمل جميع المنظمات التي تبحث عن أداء عالي على زيادة اهتمامها بأهمية الأفراد العاملين، بالنسبة للمنظمات التي من شأنها أن تساعد عاملها على التحفيز والجاهزية الفردية للتغيير ، من الضروري أن يفهم المديرون العوامل التي قد تؤثر على الجاهزية الفردية للتغيير، لذلك الضروري جداً تقييم جودة حياة العمل والجاهزية الفردية للتغيير بين الأفراد العاملين في المنظمة.

إذ إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية يرجع إلى افتراض أن الأفراد العاملين وطريقة إدارتهم ضرورية لنجاح المنظمة ، ويمكن أن يكون مصدراً للمنافسة المستدامة، علاوة على ذلك تعد الجودة العالية لحياة العمل مهمة جداً للمنظمات لجذب الأفراد العاملين المؤهلين والملتزمين والمتحمسين والاحتفاظ بهم، كما يعد الأفراد العاملين المورد الأكثر قيمة ، ونتيجة لهذا التقييم، أصبحت جودة حياة العمل قضية مهمة لكل من المديرين والباحثين، إذ تلعب جودة حياة

العمل دوراً حاسماً في نجاح المنظمة لسبب بسيط هو أنها تخلق ظروفاً إيجابية للأفراد العاملين للتصرف بإيجابية تجاه التغيير (Samir& Abdenour,2016:1-3).

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول

فحص واختبار بيانات واداة الدراسة

اظهرت عينة الدراسة ان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغت (292) استمارة استبيان، مما يدل على ضرورة اخضاع هذه البيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة الى مجموعة من الاختبارات قبل توصيفها وقياس فرضياتها واستخراج النتائج المطلوبة، وبالتالي فان هذا المبحث يهتم بقياس التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل البنائي للبيانات، وقياس معامل الثبات المتمثل في معامل كرونباخ الفا وكما يلي:-

اولاً:- توصيف متغيرات الدراسة

قبل الاقدام على تحليل متغيرات الدراسة يتعين توصيف هذه المتغيرات بمجموعة من الرموز الكفيلة بالحد من تعقيد الاساليب المعنوية جراء استخراج النتائج المطلوبة، مما يدل على ضرورة تبني مجموعة من الرموز الكفيلة في التعبير عن متغيرات الدراسة، والجدول (10) يبين توصيف متغيرات الدراسة التي تهتم في بناء اطار مفاهيمي واضح تجاه المصطلحات التي سوف يتم استعمالها في النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة.

الجدول (10) توصيف متغيرات الدراسة

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
TQSS	7	دعم الادارة العليا	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة (TQMS)
TQFC	4	التركيز على الزبائن	
TQTE	6	التدريب والتعليم	
TQMR	6	ادارة العلاقة مع الموردين	
TQCI	5	التحسين المستمر	
QWPW	6	بيئة العمل المادية	
QWOS	4	الاجهاد المهني	

QWCG	3	النمو والتطوير الوظيفي	جودة حياة العمل (QWLI)
QWFC	6	الخصائص الوظيفية	
QWCB	5	التعويضات والمكافأة	
QWSO	5	الدعم الاجتماعي	
INAD	6	الدعم الإداري	الجاهزية الفردية للتغيير (INRC)
INSF	6	الكفاءة الذاتية	
INSU	6	الملائمة	
INPB	5	المنفعة الشخصية	

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي من بين الاختبارات التي يمكن من خلالها فحص بيانات الدراسة 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 تسعى الدراسة 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 (0.05)، بينما اذا كانت القيمة المعنوية اقل من (0.05) فان هذا يدل على ان البيانات الداخلة في التحليل لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي، والجدول (11) يوضح طبيعة البيانات الداخلية في التحليل.

الجدول (11) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الاختبار		البعد	الاختبار		المتغير
Sha-Wil	Kol-Smi		Sha-Wil	Kol-Smi	
0.919	0.169	دعم الادارة العليا	0.975	0.083	الممارسات غير الملموسة لإدارة 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			الجاهزة الفردية للتغير
0.975	0.107	الدعم الاداري	0.989	0.074	
0.956	0.144	الكفاءة الذاتية			
0.944	0.179	الملائمة			
0.978	0.118	المنفعة الشخصية			
P-value > 0.05			Df=292		

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

تشير نتائج الجدول (11) ان البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الخاصة بالدراسة تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي كون ان القيمة المعنوية لها اعلى من (0.05)، 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

الصفريّة التي تفرض ان (البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الخاصة بالدراسة لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي)

ثالثاً: - التحليل البنائي للدراسة

تهتم نمذجة المعادلة الهيكلية بقياس التحليل البنائي للدراسة من خلال ما يسمى بتحليل المسار الاعظم او التحليل العاملي التوكيدي، فالغرض من هذا الاختبار هو الكشف عن طبيعة ونوع الفقرات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة، كونه يسهم في تفسير مدى انتماء الفقرة من البعد الذي وضعت من اجله، مما يعني ان هذا الاختبار يعمل على تفسير مقدار الفقرة من البعد وبالتالي يتعين ان تكون القيمة التفسيرية للفقرة اعلى من (0.50)، في حين اذا كانت القيمة التفسيرية اقل من (0.50) فانه يتعين اما تعديل الانموذج القياسي الفرضي، او حذف هذه الفقرات من اجل الخروج بحصيلة دقيقة للانموذج الخاص بأبعاد الدراسة (Hair et al.,2010)، وعليه يمكن قياس مدى قبول ورفض التحليل البنائي لمتغيرات وابعاد الدراسة وفقا للمؤشرات المعروضة في الجدول (12).

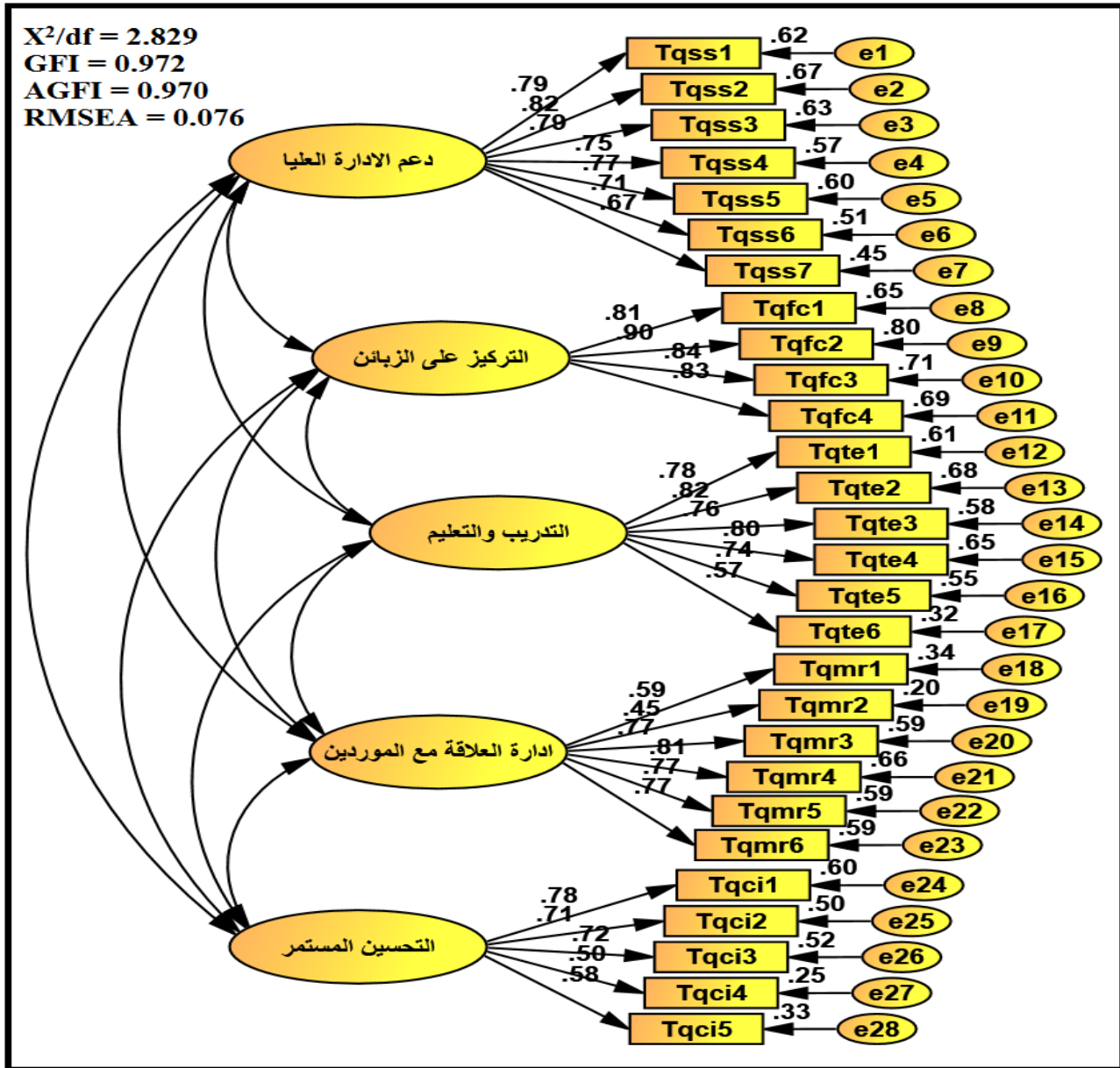
الجدول (12) معايير قبول ورفض النموذج البنائي للدراسة

القاعدة العامة	المؤشر	ت
	مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	أ
اقل من 5	النسبة بين قيمة x^2 ودرجات الحرية (df)	1
اكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	2
اكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	3
بين 0.08 - 0.05	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	4
اكبر من 0.30	الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية) (Standardized Regression Weights)	ب

أ- التحليل البنائي لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

تشير هذه الفقرة الى بناء مخطط قياسي لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة، وعليه فمن اجل بيان مقدار تفسير الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة تم بناء مخطط بنائي يوضح العلاقة التفسيرية بين الفقرات والابعاد، والتي يتعين ان تكون نتائجها مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة، وعليه لجأ البحث الى استعمال الحزمة المعنوية لبرنامج (AMOS.V.25) من اجل بناء الانموذج القياسي

يلاحظ من نتائج الشكل (6) ان معايير جودة المطابقة جاءت متوافقة مع المعايير التي وضعها (Hair et al.,2010)، فالنسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (Df) تمثلت في (2.829)، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) مقداره (0.972)، ومعامل تصحيح مساوٍ لـ (0.970)، و بمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قدره (0.076)، مما يعني ان الفقرات الخاصة بالأنموذج البنائي للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة اسهم في تفسير البُعد الذي وضعت من اجل تفسيره.



الشكل (6) المخطط البنائي لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

توضح نتائج الجدول (13) الى ان الاوزان المعيارية لفقرات ابعاد متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة تمثل اوزان مقبولة وفق معايير الجودة المطابقة التي وضعها (Hair et al.,2010)، مما يدل على ان هذه الفقرات تتبع البعد التي وضعت من اجل قياسه، فقرات بُعد دعم الإدارة العليا (TQSS) تدل ان الفقرة الاولى

(Tqss1) اسهمت في تفسير هذا البُعد بمقدار (0.817)، مما يدل على ان تحسين الفقرة الاولى بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة بُعد دعم الادارة العليا بمقدار (0.788)، في حين فسرت الفقرة الاولى لبُعد التركيز على الزبون (TQFC) ما قيمته (0.807)، وجاءت الفقرة الاولى (Tqte1) لبُعد التدريب والتعليم (TQTE) في قيمة تفسيرية مقدارها (0.824). وحصلت الفقرة الاولى (Tqmr1) من بُعد ادارة العلاقة مع الموردين (TQMR) على قيمة تفسيرية قدرها (0.809)، بينما جاءت الفقرة الاولى (Tqci1) في بُعد التحسين المستمر (TQCI) في قيمة تفسيرية مساوية لـ (0.776) مما يعني ان العينة المدروسة يتعين عليها ان تعمل على تحسين جودة منتجاتها بمقدار (0.224) وهكذا لباقي الفقرات.

الجدول (13) التشبعات المعيارية لفقرات ابعاد متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة

الشاملة

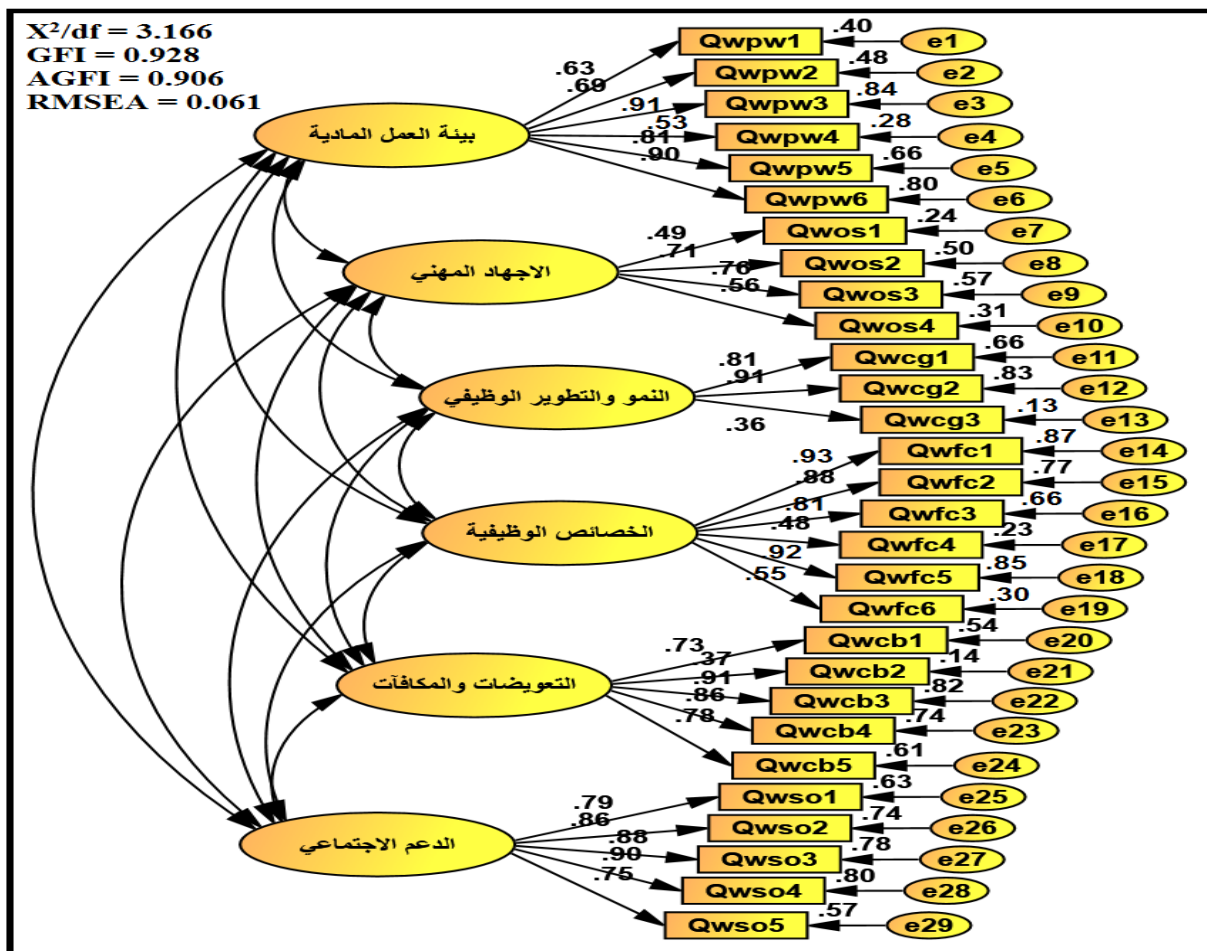
Estimate	البُعد	المسار	الفترة	Estimate	البُعد	المسار	الفترة
بعد التركيز على الزبائن (TQFC)				بعد دعم الادارة العليا (TQSS)			
0.807	Tqfc1	<---	TQFC	0.788	Tqss1	<---	TQSS
0.897	Tqfc2	<---	TQFC	0.817	Tqss2	<---	TQSS
				0.792	Tqss3	<---	TQSS
0.845	Tqfc3	<---	TQFC	0.753	Tqss4	<---	TQSS
				0.774	Tqss5	<---	TQSS
0.832	Tqfc4	<---	TQFC	0.714	Tqss6	<---	TQSS
				0.674	Tqss7	<---	TQSS
بعد ادارة العلاقة مع الموردين (TQMR)				بعد التدريب والتعليم (TQTE)			
0.587	Tqmr1	<---	TQMR	0.783	Tqte1	<---	TQTE
0.447	Tqmr2	<---	TQMR	0.824	Tqte2	<---	TQTE
0.766	Tqmr3	<---	TQMR	0.761	Tqte3	<---	TQTE
0.809	Tqmr4	<---	TQMR	0.805	Tqte4	<---	TQTE

0.768	Tqmr5	<---	TQMR	0.742	Tqte5	<---	TQTE
0.766	Tqmr6	<---	TQMR	0.567	Tqte6	<---	TQTE
بعد التحسين المستمر (TQCI)							
0.776	Tqci1	<---	TQCI				
0.706	Tqci2	<---	TQCI				
0.722	Tqci3	<---	TQCI				
0.504	Tqci4	<---	TQCI				
0.576	Tqci5	<---	TQCI				

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

ب- التحليل البنائي لمتغير جودة حياة العمل

اسفرت نتائج الشكل (7) ان معايير جودة المطابقة جاءت متوافقة مع المعايير التي وضعها (Hair et al.,2010)، فالنسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (Df) تمثلت في (3.166)، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) مقداره (0.928)، ومعامل تصحيح مساوٍ لـ (0.906)، وبمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قدره (0.061)، مما يعني ان الانموذج البنائي لمتغير جودة حياة العمل اسهم في تفسير كل فقرة تتبع البُعد الذي وضعت من اجل تفسيره.



الشكل (7) المخطط البنائي لمتغير جودة حياة العمل

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

تشير نتائج الجدول (14) الى ان الاوزان المعيارية لفقرات ابعاد متغير جودة حياة العمل تمثل اوزان مقبولة وفق معايير الجودة المطابقة التي وضعها (Hair et al., 2010)، مما يعني ان هذه الفقرات تتبع البعد التي وضعت من اجل قياسه، اذ ان اعلى فقرة في بُعد بيئة العمل المادية (QWPW) تمثلت في الفقرة الثالثة (Qwpw3) بقيمة تفسيرية تبلغ (0.914)، في حين جاءت اعلى فقرات لبُعد الاجهاد المهني (QWOS) في الفقرة الثالثة (Qwos3) وبوزن مقداره (0.755)، وحصلت الفقرة الثانية (Qwgc2) لبُعد النمو والتطوير الوظيفي (QWCG) على المرتبة الاولى بقيمة

تفسيرية مقدارها (0.911). وتمثلت الفقرة الاولى (Qwfc1) من بُعد الخصائص الوظيفية (QWFC) على اعلى قيمة تفسيرية وقدرها (0.931)، بينما جاءت الفقرة الثالثة (Qwcb3) من بُعد التعويضات والمكافآت (QWCB) في المرتبة الاولى بقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.905)، واخيرا جاءت الفقرة الرابعة (Qws04) من بُعد الدعم الاجتماعي (QWSO) في المرتبة الاولى بوزن معياري عالٍ قدره (0.897) وهكذا.

الجدول (14) التشبعات المعيارية ل فقرات ابعاد متغير جودة حياة العمل

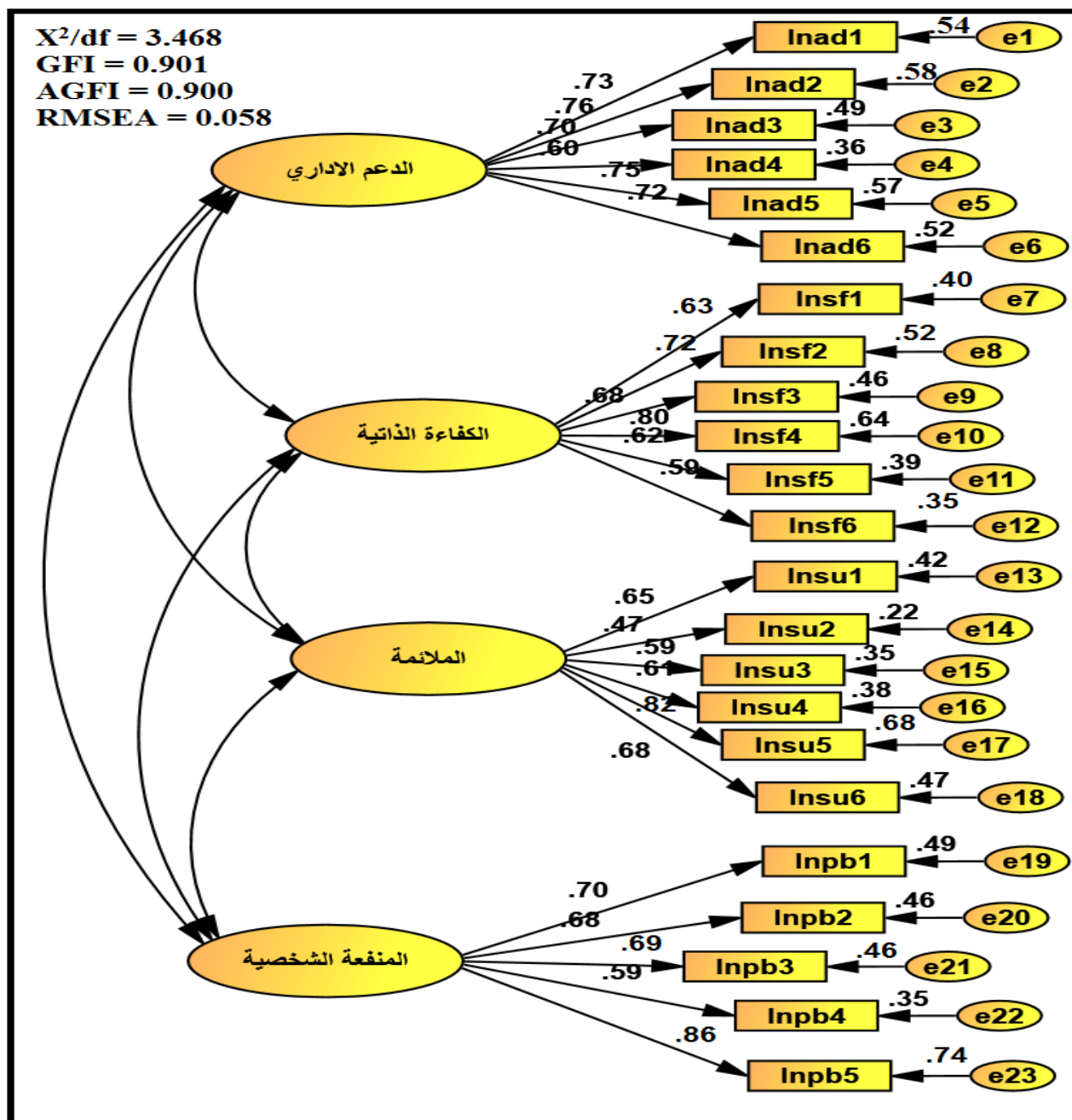
Estimate	الفقرة	المسار	البعد	Estimate	الفقرة	المسار	البعد
بعد الخصائص الوظيفية (QWFC)				بعد بيئة العمل المادية (QWPW)			
0.931	Qwfc1	<---	QWFC	0.632	Qwpw1	<---	QWPW
0.879	Qwfc2	<---	QWFC	0.691	Qwpw2	<---	QWPW
0.812	Qwfc3	<---	QWFC	0.914	Qwpw3	<---	QWPW
0.475	Qwfc4	<---	QWFC	0.532	Qwpw4	<---	QWPW
0.920	Qwfc5	<---	QWFC	0.812	Qwpw5	<---	QWPW
0.552	Qwfc6	<---	QWFC	0.897	Qwpw6	<---	QWPW
بعد النمو والتطوير الوظيفي (QWCG)				بعد الاجهاد المهني (QWOS)			
0.812	Qwcg1	<---	QWCG	0.492	Qwos1	<---	QWOS
0.911	Qwcg2	<---	QWCG	0.705	Qwos2	<---	QWOS
0.356	Qwcg3	<---	QWCG	0.755	Qwos3	<---	QWOS
				0.559	Qwos4	<---	QWOS
بعد الدعم الاجتماعي (QWSO)				بعد التعويضات والمكافأة (QWCB)			
0.793	Qwso1	<---	QWSO	0.735	Qwcb1	<---	QWCB

0.859	Qwso2	<---	QWSO	0.370	Qwcb2	<---	QWCB
0.881	Qwso3	<---	QWSO	0.905	Qwcb3	<---	QWCB
0.897	Qwso4	<---	QWSO	0.862	Qwcb4	<---	QWCB
0.755	Qwso5	<---	QWSO	0.783	Qwcb5	<---	QWCB

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

ت-التحليل البنائي لمتغير الجاهزية الفردية للتغيير

تشير نتائج الشكل (8) ان معايير جودة المطابقة جاءت متوافقة مع المعايير التي وضعها (Hair et al.,2010)، فالنسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (Df) تمثلت في (3.468)، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) مقداره (0.901)، ومعامل تصحيح مساوٍ لـ (0.900)، و بمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قدره (0.058)، مما يعني ان الانموذج البنائي لمتغير الجاهزية الفردية للتغيير اسهم في تفسير كل فقرة تتبع البُعد الذي وضعت من اجل تفسيره.



الشكل (8) المخطط البنائي لمتغير الجاهزية الفردية للتغيير

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

تهتم نتائج الجدول (15) في بيان الأوزان المعيارية لفقرات ابعاد متغير الجاهزية الفردية للتغيير تمثل اوزان مقبولة وفق معايير الجودة المطابقة التي وضعها (Hair et al., 2010)، الامر الذي يدل على ان هذه الفقرات تتبع البعد التي وضعت من اجل قياسه، فقرات بُعد الدعم الإداري (INAD) تدل ان اعلى قيمة تفسيرية تعود الى الفقرة

الثانية (Inad2) بقيمة تفسيرية مقدارها (0.762) في حين تمثلت اعلى فقرات لُبعد الكفاءة الذاتية (INSF) في الفقرة الرابعة (Insf4) ووزن بلغ (0.800)، وجاءت الفقرة الخامسة (Insu5) لُبعد الملائمة (INSU) في اعلى قيمة تفسيرية مقدارها (0.822). وحصات الفقرة الخامسة (Inpb5) من بُعد المنفعة الشخصية (INPB) على اعلى قيمة تفسيرية وقدرها (0.860) وهكذا، مما يعني ضرورة اهتمام العينة المدروسة بمتطلبات الفقرات المتبقية وتحسينها قدر الامكان.

الجدول (15) التثبعات المعيارية لفقرات ابعاد متغير الجاهزية الفردية للتغيير

Estimate	الفقرة	المسار	البعد	Estimate	الفقرة	المسار	البعد
بعد الكفاءة الذاتية (INSF)				بعد الدعم الاداري (INAD)			
0.633	Insf1	<---	INSF	0.734	Inad1	<---	INAD
0.720	Insf2	<---	INSF	0.762	Inad2	<---	INAD
0.677	Insf3	<---	INSF	0.702	Inad3	<---	INAD
0.800	Insf4	<---	INSF	0.598	Inad4	<---	INAD
0.625	Insf5	<---	INSF	0.755	Inad5	<---	INAD
0.589	Insf6	<---	INSF	0.719	Inad6	<---	INAD
بعد المنفعة الشخصية (INPB)				بعد الملائمة (INSU)			
0.701	Inpb1	<---	INPB	0.652	Insu1	<---	INSU
0.676	Inpb2	<---	INPB	0.472	Insu2	<---	INSU
0.692	Inpb3	<---	INPB	0.587	Insu3	<---	INSU
0.590	Inpb4	<---	INPB	0.613	Insu4	<---	INSU
0.860	Inpb5	<---	INPB	0.822	Insu5	<---	INSU
				0.683	Insu6	<---	INSU

رابعاً: - قياس ثبات أداة قياس الدراسة

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

يشير الصدق الظاهري الى انه يتعين عرض اداة القياس الاستبانة على مجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص من اجل تقييم وتنقيح وتحكيم الاداة لكي تظهر بشكل ورونق اكثر دقة يتلاءم مع العينة المستهدفة، وعليه بعد ان تم توزيع اداة القياس على مجموعة من الخبراء والتي في ضوئها وصلت نسبة الاتفاق الى (80%) على اعادة صياغة بعض فقرات الاداة لكي تظهر برونق افضل، والتي تم عرضها في (الملحق 1).

ب- الصدق البنائي لأداة القياس

يهتم الصدق البنائي في قياس مدى مدى ثبات اداة القياس المدروسة تجاه العينة المدروسة، وبالتالي من الضروري الوقوف على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات وابعاد الدراسة، وهذا يدل على ضرورة استعمال اختبار كرونباخ الفا لقياس ثبات متغيرات وابعاد الدراسة، والتي يتعين ان تكون نسبة الثبات اعلى من (0.60) لكي تتصف بصفة القبول، والجدول (16) يبين ثبات متغيرات وابعاد اداة الدراسة.

الجدول (16) اختبار معامل كرونباخ الفا لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغير	كرونباخ الفا بين المتغيرات	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ الفا بين الفا بين الابعاد	كرونباخ الفا للدراسة
الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	0.945	دعم الادارة العليا	7	0.947	0.951
		التركيز على الزبائن	4	0.947	
		التدريب والتعليم	6	0.947	
		ادارة العلاقة مع الموردين	6	0.947	
		التحسين المستمر	5	0.948	
		بيئة العمل المادية	6	0.947	
جودة حياة العمل	0.946	الاجهاد المهني	4	0.951	
		النمو والتطوير الوظيفي	3	0.950	
		الخصائص الوظيفية	6	0.951	

0.949	5	التعويضات والمكافأة	0.947	الجاهزية الفردية للتغيير
0.949	5	الدعم الاجتماعي		
0.945	6	الدعم الإداري		
0.951	6	الكفاءة الذاتية		
0.951	6	الملائمة		
0.949	5	المنفعة الشخصية		

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

يلاحظ من نتائج الجدول (16) ان اداة القياس بشكلها النهائي تتصف بنسبة ثبات بلغت (0.951) وهذا ما اسهم به المتغير التابع (الجاهزية الفردية للتغيير) بنسبة ثبات بلغت (0.947) والمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) بنسبة ثبات مقدارها (0.946) والمتغير المستقل (الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة) بنسبة مساوية ل (0.945)، مما يدل على ان اداة القياس تتصف بثبات عالٍ يسهم في تحسين تطابق اداة القياس مع اراء ومتطلبات العينة المدروسة.

المبحث الثاني

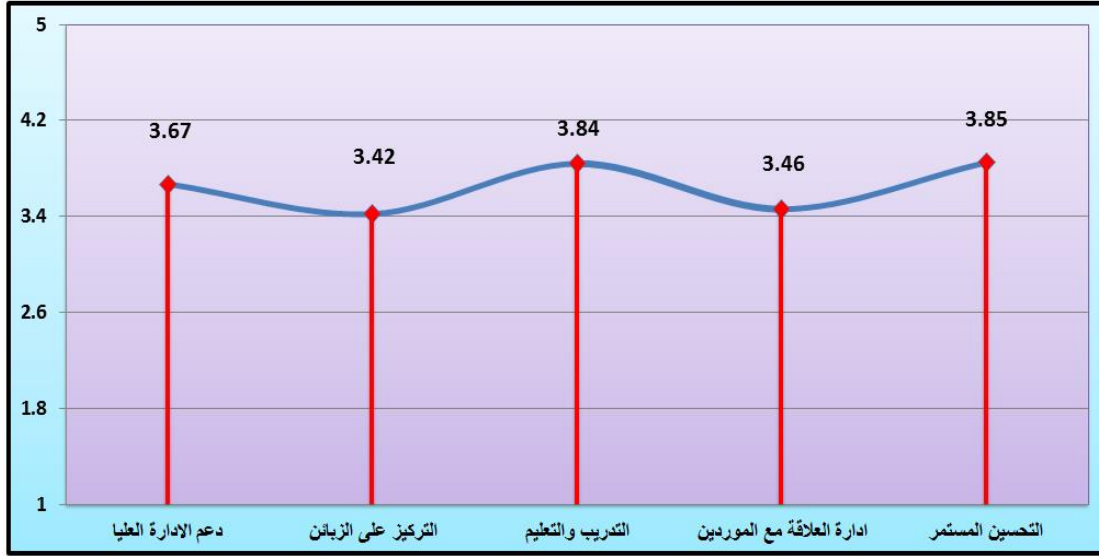
الاحصاء الوصفي لبيانات للدراسة

يهتم هذا المبحث عرض للاحصاء الوصفي الخاص بالمتغيرات المدروسة، اذ تم استهداف مجموعة من الاساليب المعنوية المتمثلة بـ (التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وترتيب الاهمية) الكفيلة بتحقيق النتائج التي يسعى البحث الى الاجابة عليها، وعليه يمكن عكس الاحصاء الوصفي للبحث الحالي كما يلي:-

أولاً:- الوصف الاحصائي لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

أ- خلاصة متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة (TQMS)

تشير نتائج الجدول (17) الى ان المتوسط العام لمستوى اتفاق العينة المدروسة تجاه الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بلغ (3.65) وبتشتت معياري قدره (0.644) مما يدل على توافر الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة لدى العينة المدروسة، ولعل البعد الذي اسهم في تحسين واغناء هذا المتغير يعود الى بُعد التحسين المستمر (TQCI) لدى عينة الدراسة وبواقع متوسط حسابي قيمته (3.85) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.648)، وفي المقابل فان هناك اوجه قصور لدى العينة المدروسة تجاه الاهتمام بالتركيز على الزبائن وتفضيلاتهم واشباعها بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري عالٍ نوعاً ما مقداره (0.909) مما يدل على ضرورة اهتمام العينة المدروسة بالتركيز على تفضيلات واذواق الزبائن والعمل على اشباعها قدر الامكان من اجل الحد من شكاوى وعدم رضاهم، والشكل (9) يبين ترتيب اهمية ابعاد متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة.



الشكل (9) ترتيب أهمية ابعاد متغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

1- بُعد دعم الإدارة العليا (TQSS)

تبني نتائج الجدول (17) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لبُعد دعم الإدارة العليا بلغ (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.775)، ولعل تحسين قدرة الشركة على مناقشة القضايا المتعلقة بالجودة ووضع الحلول المناسبة لذلك يعود الى الفقرة السابعة (Tqss7) بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.938)، فضلا عن ان افتقار العينة المدروسة لدعم الإدارة العليا تجاه تعلم مهارات جديدة يعود الى الفقرة الاولى (Tqss1) وبمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.979)، الامر الذي يدل على ضرورة تحسين قدرة ادارة الشركة على مشاركة العاملين من اجل استثمار الموارد وتحسين الجودة في الخدمات المقدمة.

2- بعد التركيز على الزبائن (TQFC)

يلاحظ من نتائج الجدول (17) ان المتوسط العام لُبعد التركيز على الزبون بلغ (3.42) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.909) وهذا يدل على متابعة الشركة لمتطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية، ولعل الاسباب التي تقف وراء اهتمام وتطوير قدرة الشركة على تلبية متطلبات الزبائن وايصالها الى جميع اقسام الشركة يعود الى الفقرة الثانية (Tqfc2) وبمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.017)، اما الاسباب التي تقف امام تطور وتحسين عمليات الشركة والحد من معالجة شكاوى الزبائن فانها تعود الى الفقرة الرابعة (Tqfc4) وبمتوسط حسابي مساوٍ لـ (3.29) وانحراف معياري بلغ (1.095) مما يعني ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتطوير وتحسين عملياتها الداخلية من خلال تطوير امكاناتها تجاه فهم متطلبات الزبائن والحد من شكاواهم.

3- بُعد التدريب والتعليم (TQTE)

اسفرت نتائج الجدول (17) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لُبعد التدريب والتعليم بلغ (3.84) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.754)، وان اهتمام الشركة ببرامج التعلم والتدريب لجميع العاملين يعود الى الفقرة الاولى (Tqte1) وبمتوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.970)، اما اسباب التلكؤ التي تحدث اثناء التدريب والتعلم فأنها تعود الى افتقار الشركة الى الوعي تجاه الجودة بين الافراد العاملين وهذا يتطلب الاهتمام في الفقرة الخامسة (Tqte5) كونها حصلت على ادنى متوسط حسابي وقدره (3.70) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.948) مما يعني ضرورة اهتمام الشركة

المدرسة بتطوير الوعي الخاص بها تجاه الجودة في التدريب والتعلم من اجل تحسين وتطوير مهارات ومعرف العاملين لديها وخبراتهم.

4-بعدادارة العلاقة مع الموردين (TQMR)

يتضح من نتائج الجدول (17) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لبُعد ادارة العلاقة مع الموردين مساوٍ لـ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.690)، وان اهتمام الشركة من اجل بناء علاقات ايجابية طويلة المد مع الموردين يعود الى الفقرة الاولى (Tqmr1) وبمتوسط حسابي يبلغ (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.779)، اما اسباب التلكؤ التي تعاني منها الشركة والتي تنعكس في مشاركة مورديها في تدريبات الجودة فتنعكس في الفقرة الخامسة (Tqmr5) وبمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.021)، مما يعني ضرورة اهتمام الشركة المدرسة بمشاركة مورديها في عملية تصميم واعادة هيكله المنتجات التي تقدمها.

5-بعد التحسين المستمر (TQCI)

تهتم نتائج الجدول (17) بعرض المتوسط العامل لبُعد التحسين المستمر والبالغ (3.85) وبمعامل تشتت منخفض نوعا ما (0.648)، مما يدل على اهتمام الشركة المدرسة بورشات العمل والندوات والمحاضرات الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا ما اهتمت به الفقرة الخامسة (Tqci5) وبمتوسط حسابي مساوٍ لـ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.877)، من جانب اخر الشركة المدرسة تعاني من ضعف في التواصل بين مختلف اقسام وفروع الشركة تجاه تطوير وتحسين منتجاتها الحالية والجديدة يعود الى الفقرة الثالثة (Tqci3) بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف

معياري مساوٍ لـ (0.940) مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة بتحسين وتطوير منتجاتها بشكل دوري من اجل ضمان تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة المتعلق بمبدأ التحسين المستمر.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات متغير الممارسات غير

الملموسة لإدارة الجودة الشاملة (N=292)

ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		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 لبعدهم 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 لبعدهم 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 لبعدهم 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 لبعدها إدارة العلاقة مع الموردين (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 لبعدها التحسين المستمر (TQCI)										
***	0.644	3.65	المعدل العام لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة (TQMS)										

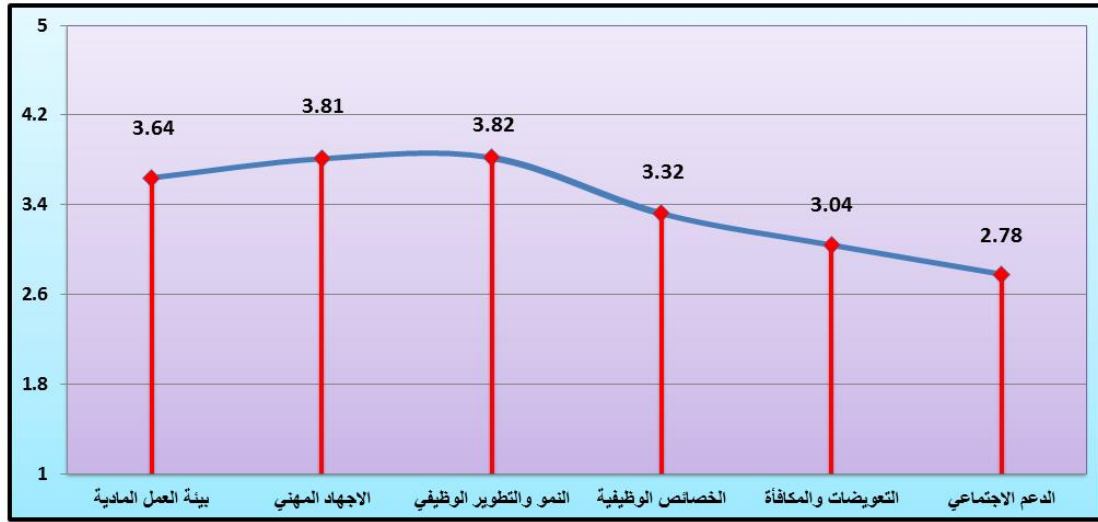
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v25)

ثانياً: - الوصف الاحصائي لمتغير جودة حياة العمل

أ- خلاصة متغير جودة حياة العمل (QWLI)

يتضح من نتائج الجدول (18) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لمتغير جودة حياة العمل بلغ (3.30) وانحراف معياري مقداره (0.566)، مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة باستثمار اكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة من خلال التركيز على النمو والتطوير الوظيفي بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (3.82) وانحراف معياري قدره (0.735)، من جانب اخر تعاني الشركة من ضعف في معالجة المشاكل الاجتماعية التي تواجهها بواقع متوسط حسابي يبلغ (2.78) وانحراف معياري مقداره (1.093) 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، والشكل (10) يبين ترتيب اهمية ابعاد متغير جودة حياة العمل.



الشكل (10) ترتيب اهمية ابعاد متغير جودة حياة العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

1- بعد بيئة العمل المادية (QWPW)

تهتم نتائج الجدول (18) الى اهتمام الشركة المدروسة بتوفير المرافق والمعدات والموارد والمناخ التشغيلي المناسب للعاملين من خلال تحسين مقدراتها البيئية بواقع متوسط حسابي مساوٍ لـ (3.64) وانحراف معياري قدره (0.689)، وبالتالي فان اساس هذا الاهتمام يعود الى الفقرة الرابعة (Qwpw4) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري قيمته (0.705)، الا ان الشركات المدروسة تفتقر الى الحماية الكافية ضد مخاطر مكان العمل وهذا ما اهتمت به الفقرة الخامسة (Qwpw5) بمتوسط حسابي يبلغ (3.32) وانحراف معياري مقداره (1.165) مما يدل على ضرورة اهتمام العينة المدروسة بتوفير بيئة امنة وسالمة للعاملين في مكان العمل.

2- بعد الاجهاد المهني (QWOS)

اسفرت نتائج الجدول (18) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لُبعد الاجهاد المهني بلغ (3.81) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.668)، ويعود ذلك الى اهتمام الشركة المدروسة للحد من ضغوط العمل على العاملين والتفاعل معهم وهذا ما اهتمت به الفقرة الاولى من البُعد وبمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري قيمته (0.884)، الا ان الشركة المدروسة تعاني من اوجه قصور تمثلت في ان اغلب العاملين غير قادرين على تحمل ضغوط العمل الاضافية المطلوبة نظرا لطبيعة الالات والمعدات الحديثة التي يتم استعمالها ، مما ادى الى انخفاض قابليتها بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (3.72) وانحراف معياري قدره (0.899)، مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتحسين مهارات وقدرات العاملين على تحمل ضغوط العمل.

3- بُعد النمو والتطوير الوظيفي (QWCG)

يلاحظ من نتائج الجدول (18) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لُبعد النمو والتطوير الوظيفي بلغ (3.82) وبمعامل تشتت مساوٍ لـ (0.735) وهذا يدل على اهتمام الشركة المدروسة بمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم بكفاءة وفاعلية عالية من اجل ضمان سير العمليات الداخلية للشركة وهذا ما اهتمت به الفقرة (Qwcg3) وبمتوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري يبلغ (0.747)، مما يتطلب الامر الاهتمام بمتطلبات الفقرة الاولى (Qwcg1) من خلال تحفيز العاملين على تطوير مقدراتهم والمعرفة الخاصة بهم وبمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.036).

4- بُعد الخصائص الوظيفية (QWFC)

تبنى نتائج الجدول (18) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لُبعد الخصائص الوظيفية بلغ (3.32) وانحراف معياري قدره (0.606)، مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة بتحفيز العاملين على تعلم مهارات جديدة اثناء انجاز المهام المطلوبة وهذا ما اهتمت به الفقرة الرابعة (Qwfc4) وبمتوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.033)، ومن جانب اخر يتعين على الشركة المدروسة تحفز العاملين على بذل جهود جسدية اضافية من اجل انجاز المهام الموكلة اليه وهذا ما هدفت اليه الفقرة الخامسة (Qwfc5) بواقع متوسط حسابي يبلغ (2.79) وانحراف معياري مقداره (1.220) مما يعني ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتطوير مهارات العاملين على تحمل المزيد من الضغوط الخاصة بالوظائف الموكلة اليهم.

5- بُعد التعويضات والمكافآت (QWCB)

تشير نتائج الجدول (18) الى ان المكافآت التي يتلقاها العاملين تسهم في تحسين قابليات العاملين وتحقيق رضاهم وبواقع متوسط حسابي مساوٍ لـ (3.04) وانحراف معياري قدره (0.951)، مما يدل على ان الشركة المدروسة تهتم باستقطاب العاملين ذوي المهارات والمؤهلات العالية وهذا ما انعكس في الفقرة الثانية (Qwcb2) وبمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري يبلغ (1.023)، كما يتحتم على الشركة المدروسة الاهتمام بتغطية صحة العاملين وتحسين مستواهم التعليمي من خلال الاهتمام بالرعاية الصحية لهم وهذا ما اكدته الفقرة الخامسة (Qwcb5) وبمتوسط حسابي يبلغ (2.80) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.164)، مما يدل على ضرورة ان

تعوض الشركة العاملين بشكل مناسب من اجل تحفيزهم على بذل جهود مضاعفة مقابل الاسهامات التي يحصلون عليها.

6- بُعد الدعم الاجتماعي (QWSO)

افرزت نتائج الجدول (18) الى ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بجودة وقوة العلاقة في مكان العمل واستثمار الموارد بشكل افضل وبمتوسط حسابي مقداره (2.78) وانحراف معياري يبلغ (1.093)، ولعل الفقرة التي اغنت هذا البعد تمثلت في الفقرة الخامسة (QWSO5) وبمتوسط حسابي يبلغ (3.08) وانحراف معياري مقداره (1.232)، مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بالمتطلبات التي تطمح اليها الفقرة الثانية (QWSO2) والتي تنعكس في تنظيم اجتماعات غير رسمية مع الافراد العاملين بغية مناقشة المشاكل الاجتماعية التي تعاني منها الشركة وبمتوسط حسابي مقداره (2.52) وانحراف معياري يبلغ (1.275).

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد و فقرات 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	المعدل العام لبعد بيئة العمل المادية (QWPW)										
1	0.884	3.88	17.1	50	66.4	194	6.8	20	6.2	18	3.4	10	Qwos1

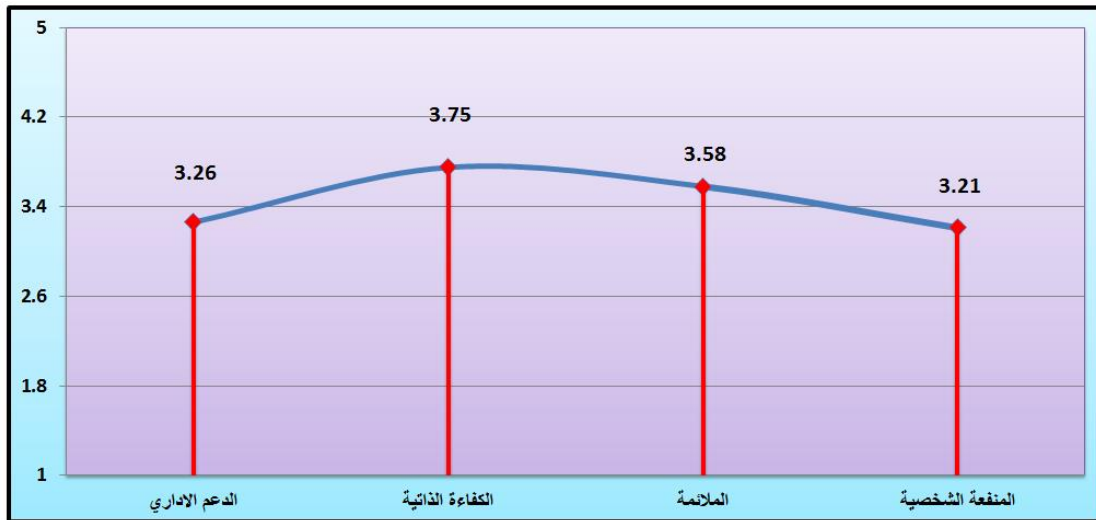
3	0.934	3.78	20.5	60	50.7	148	15.8	46	12.3	36	.7	2	Qwos2
4	0.899	3.72	15.1	44	55.5	162	17.1	50	11.0	32	1.4	4	Qwos3
2	0.918	3.85	24.0	70	47.9	140	17.8	52	9.6	28	.7	2	Qwos4
الثاني	0.668	3.81	المعدل العام لبعء الاجهاد المهني (QWOS)										
3	1.036	3.55	13.0	38	52.1	152	16.4	48	13.7	40	4.8	14	Qwcg1
2	0.972	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 لبعء 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 لبعء 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 لبعء 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 لبعء 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:- الوصف الاحصائي لمتغير الجاهزية الفردية للتغيير

أ- خلاصة متغير الجاهزية الفردية للتغيير (INRC)

تبنى نتائج الجدول (19) الى ان المتوسط الحسابي العامل لمتغير الجاهزية الفردية للتغيير بلغ (3.45) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.475)، ولعل البُعد الذي اسهم في تحسين وتطوير الجاهزية الفردية لدى العاملين من اجل احداث التغيير هو بُعد الكفاءة الذاتية وبمتوسط حسابي يبلغ (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.463)، الا ان الشركة العوامل التي تحد من تحقيق الفائدة للشركة تمثلت في بُعد المنفعة الشخصية وبواقع متوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.413)، مما يدل على ان اهتمام الشركة في بُعد المنفعة الشخصية يسهم في تعزيز وتحسين منفعة والفوائد التي تعود على الشركة بشكل كبير، والشكل (11) يبين ترتيب اهمية ابعاد متغير الجاهزية الفردية للتغيير.



الشكل (11) ترتيب اهمية ابعاد متغير الجاهزية الفردية للتغيير

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

1- بُعْد الدعم الإداري (INAD)

يلاحظ نتائج الجدول (19) الى ان المعدل العام للمتوسط الحسابي لبُعد الدعم الإداري قدره (3.26) وانحراف معياري يبلغ (0.820)، مما يدل على تبني الشركة لدعم وتطوير معرفة ومهارات العاملين ذوي الامكانيات والقدرات العالية وهذا ما هدفت له الفقرة الرابعة (Inad4) وبمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.044)، من جانب اخر يتعين على الشركة المدروسة الاهتمام بمتطلبات الفقرة السادسة (Inad6) من خلال تشجيع المديرين على التفكير الابداعي بمقدار متوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري يبلغ (1.201).

2- بُعْد الكفاءة الذاتية (INSF)

اسفرت نتائج الجدول (19) الى ان المعدل العام لمتوسطات بُعد الكفاءة الذاتية قيمته (3.75) وبتشتت معياري مساوٍ لـ (0.463)، مما يعني اهتمام الشركة المدروسة بتعزيز وتحسين ثقة العاملين تجاه احداث التغيير الناجح في عملياتها الداخلية وهذا ما حرصت عليه الفقرة الرابعة (Insf4) وبمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري قيمته (0.699)، كما يتطلب من الشركة المدروسة التركيز على متطلبات الفقرة الثانية (Insf2) من احداث التغيير بشكل يهدف الى تحسين اداء الشركة وبواقع (3.43) وانحراف معياري يبلغ (0.892) مما يسهم في تحسين مهارات العاملين من اجل تحقيق النجاح في احداث التغيير.

3- بُعد الملائمة (INSU)

تشير نتائج الجدول (19) الى ضرورة اهتمام عينة الدراسة بملائمة متطلباتها مع متطلبات البيئة التي تعمل بصددتها وبمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.522)، وهذا يدل على ضرورة الاهتمام في الفقرة الثالثة (Insu3) من اجل ضمان تحسين كفاءة معظم الانشطة داخل المنظمة وبمتوسط حسابي يبلغ (3.92) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.778)، فضلا عن ضرورة تحسين الشركة قابلياتها على استثمار الوقت بكفاءة عالية دون تبديدي أي جهود مضاعفة وبواقع متوسط حسابي مساوٍ لـ (2.79) وانحراف معياري يبلغ (1.037) مما يعني الاسهام بأحداث التغيير من اجل رفع اداء الشركة وتحسين حصتها مقارنة بالمنظمات الاخرى.

4- بُعد المنفعة الشخصية (INPB)

افرزت نتائج الجدول (19) الى ان المتوسط العام لبُعد المنفعة الشخصية مساوٍ لـ (3.21) وانحراف معياري يبلغ (0.613)، وبالتالي يتعين على الشركة المدروسة الاهتمام بالفقرة الخامسة (Inpb5) بغية تحقيق المنفعة للعاملين ولها في الوقت الحالية وفي المستقبل وبواقع متوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري يبلغ (0.936)، ومن جانب اخر يتعين على الشركة المدروسة الاهتمام بتطوير علاقات ايجابية طويلة الاجل وهذا ما طمحت اليه الفقرة الثانية (Inpb2) وبواقع متوسط حسابي مساوٍ لـ (2.92) وانحراف معياري بلغ (1.056) مما يعني ان المبادرات التي تقدمها الشركة تسهم في معالجة الصراعات المادية والمعنوية بين الافراد العاملين.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد و فقرات متغير الجاهزية الفردية
للتغيير (N=292)

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3	0.968	3.29	5.5	16	43.2	126	32.9	96	12.3	36	6.2	18	Inad1
2	1.004	3.30	10.3	30	35.6	104	31.5	92	19.2	56	3.4	10	Inad2
5	1.017	3.19	8.9	26	31.5	92	34.2	100	20.5	60	4.8	14	Inad3
1	1.044	3.38	10.3	30	44.5	130	24.0	70	15.8	46	5.5	16	Inad4
4	1.164	3.25	11.0	32	36.3	106	32.9	96	6.2	18	13.7	40	Inad5
6	1.201	3.14	13.0	38	30.8	90	24.0	70	21.9	64	10.3	30	Inad6
الثالث	0.820	3.26	المعدل العام لبعده الإداري (INAD)										
5	0.981	3.45	11.0	32	44.5	130	25.3	74	16.4	48	2.7	8	Insf1
6	0.892	3.43	6.8	20	47.3	138	30.8	90	12.3	36	2.7	8	Insf2
2	0.735	3.90	18.5	54	56.8	166	21.9	64	2.1	6	.7	2	Insf3
1	0.699	4.01	19.9	58	65.1	190	11.6	34	2.7	8	.7	2	Insf4
3	0.766	3.90	16.4	48	63.7	186	14.4	42	4.1	12	1.4	4	Insf5
4	0.843	3.84	17.1	50	58.9	172	17.8	52	3.4	10	2.7	8	Insf6
الأول	0.463	3.75	المعدل العام لبعده الكفاءة الذاتية (INSF)										
4	0.917	3.67	12.3	36	56.8	166	20.5	60	6.2	18	4.1	12	Insu1
3	0.878	3.67	11.0	32	58.9	172	19.2	56	8.2	24	2.7	8	Insu2
1	0.778	3.92	19.9	58	57.5	168	19.9	58	.7	2	2.1	6	Insu3
2	0.897	3.88	23.3	68	52.1	152	15.8	46	7.5	22	1.4	4	Insu4
6	1.037	2.79	4.1	12	22.6	66	31.5	92	31.5	92	10.3	30	Insu5
5	1.061	3.57	15.8	46	47.3	138	21.2	62	9.6	28	6.2	18	Insu6
الثاني	0.522	3.58	المعدل العام لبعده الملائمة (INSU)										
4	1.039	2.98	6.2	18	28.1	82	29.5	86	30.1	88	6.2	18	Inpb1
5	1.056	2.92	6.8	20	24.0	70	31.5	92	30.1	88	7.5	22	Inpb2
2	1.070	3.24	10.3	30	35.6	104	27.4	80	21.2	62	5.5	16	Inpb3
3	1.158	3.20	10.3	30	34.9	102	32.2	94	9.6	28	13.0	38	Inpb4
1	0.936	3.72	19.9	58	43.8	128	26.7	78	7.5	22	2.1	6	Inpb5
الرابع	0.613	3.21	المعدل العام لبعده المنفعة الشخصية (INPB)										
***	0.475	3.45	المعدل العام لمتغير الجاهزية الفردية للتغيير (TQSS)										

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

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

لغرض قياس فرضيات الدراسة تم تبويب هذا المبحث الى قياس فرضيات الدراسة الخاصة بفرضية الارتباط والتأثير، اذ تم قياس فرضية الارتباط بوساطة الحزمة المعنوية (SPSS.V.25) وذلك من اجل استخراج معامل ارتباط بيرسون، بينما تم اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية للحزمة المعنوية (AMOS.V.25) من اجل استخراج فرضية التأثير الخاصة بمتغيرات الدراسة.

اولاً:- فرضية الارتباط

تشير هذه الفقرة الى قياس فرضية الارتباط بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وادارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر)، وجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي)، والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية)، ويبين الجدول (20) مصفوفة علاقة الارتباط

الجدول (20) مصفوفة علاقة الارتباط

دعم الادارة العليا	1	.671**	.749**	.625**	.658**	.872**	.624**	.366**	.455**	.352**	.586**	.580**
التركيز على الزبائن	1	.671**	.639**	.700**	.615**	.867**	.619**	.379**	.448**	.302**	.583**	.669**
التدريب والتعليم	1	.639**	.571**	.571**	.714**	.861**	.585**	.486**	.537**	.363**	.482**	.466**
ادارة العلاقة مع الموردين	1	.700**	.571**	.621**	.621**	.821**	.617**	.491**	.404**	.302**	.566**	.654**
التحسين المستمر	1	.615**	.714**	.621**	1	.834**	.662**	.689**	.505**	.376**	.407**	.429**
الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة	1	.867**	.861**	.821**	.834**	1	.727**	.553**	.550**	.395**	.622**	.664**
بيئة العمل المادية	1	.619**	.585**	.617**	.662**	.727**	1	.452**	.549**	.446**	.580**	.603**
الاجهاد المهني	1	.379**	.486**	.491**	.689**	.553**	.452**	1	.337**	.407**	.262**	.264**
النمو والتطوير الوظيفي	1	.448**	.537**	.404**	.505**	.550**	.549**	.337**	1	.314**	.417**	.501**
الخصائص الوظيفية	1	.302**	.363**	.302**	.376**	.395**	.407**	.314**	.314**	1	.277**	.284**
التعويضات والمكافأة	1	.583**	.482**	.566**	.407**	.622**	.580**	.417**	.277**	.277**	1	.773**
الدعم الاجتماعي	1	.669**	.466**	.654**	.429**	.664**	.603**	.501**	.284**	.773**	.773**	1
جودة حياة العمل	1	.637**	.631**	.625**	.618**	.744**	.840**	.720**	.770**	.779**	.779**	.779**
الدعم الاداري	1	.653**	.614**	.694**	.578**	.751**	.668**	.555**	.674**	.759**	.759**	.759**
الكفاءة الذاتية	1	.367**	.324**	.362**	.336**	.407**	.438**	.210**	.385**	.392**	.392**	.392**
الملائمة	1	.433**	.469**	.395**	.482**	.522**	.422**	.340**	.260**	.437**	.437**	.437**
المنفعة الشخصية	1	.394**	.467**	.472**	.445**	.530**	.525**	.399**	.643**	.433**	.433**	.433**
الجاهزية الفردية للتغيير	1	.617**	.623**	.648**	.607**	.737**	.680**	.458**	.578**	.618**	.618**	.618**

جودة حياة العمل	.655**	.637**	.631**	.625**	.618**	.744**	.840**	.456**	.720**	.573**	.770**	.779**	1	.799**	.516**	.449**	.651**	.803**	
الدعم الاداري	.657**	.653**	.614**	.694**	.578**	.751**	.668**	.450**	.555**	.522**	.674**	.759**	.799**	1	.448**	.497**	.662**	.890**	
القيادة الذاتية	.341**	.367**	.324**	.362**	.336**	.407**	.438**	.210*	.462**	.303**	.385**	.392**	.516**	.448**	1	.360**	.404**	.666**	
الملائمة	.449**	.433**	.469**	.395**	.482**	.522**	.422**	.340**	.290**	.260**	.358**	.437**	.449**	.497**	.360**	1	.382**	.700**	
المنفعة الشخصية	.492**	.394**	.467**	.472**	.445**	.530**	.525**	.371**	.399**	.643**	.419**	.433**	.651**	.662**	.404**	.382**	1	.811**	
الجاهزية الفردية للتغيير	.648**	.617**	.623**	.648**	.607**	.737**	.680**	.458**	.560**	.578**	.618**	.682**	.803**	.890**	.666**	.700**	.811**	1	
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					Sig. (2-tailed) = 0.000					N = 292				

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

تشير نتائج الجدول (20) مجموعة من النتائج المهمة حول طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ويمكن ايجازها في الاتي:

الفرضية الرئيسة الاولى:- تنص هذه الفرضية على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل)

تظهر النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل ومقداره (0.744) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، فضلا عن ان مستوى علاقة الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها وجودة حياة العمل تتراوح بين (0.395) لُبُعد الخصائص الوظيفية الى (0.727) 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. وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية تمثلت في الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد دعم الادارة العليا وجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

تشير النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد دعم الادارة العليا وجودة حياة العمل وبواقع (0.655) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، كما ان مستوى العلاقة بين بُعد دعم الادارة العليا و ابعاد وجودة حياة العمل

تراوح بين (0.352) لُبُعد الخصائص الوظيفية الى (0.624) لُبُعد بيئة العمل المادية، مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بمتطلباتها البيئية من اجل بناء وتوفير مكان عمل آمن.

الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التركيز على الزبائن وجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

تبني النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التركيز على الزبائن وجودة حياة العمل وقيمتها (0.637)، وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، ومن جانب اخر تراوحت قوة العلاقة بين بُعد التركيز على الزبائن وابعاد جودة حياة العمل من (0.302) لُبُعد الخصائص الوظيفية الى (0.669) لُبُعد الدعم الاجتماعي، مما يدل على ضرورة تبني الشركة مجموعة من المقدرات لبناء علاقات طويلة الامد مع العاملين لضمان تحقيق تقدم ملحوظ في اداء الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التدريب والتعليم وجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

اسفرت النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التدريب والتعليم و جودة حياة العمل ومقدارها (0.631) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، مما يدل على ضرورة تحسين العلاقة بين بُعد التدريب والتعليم وابعاد جودة حياة العمل والتي تراوحت بين (0.363) لُبُعد الخصائص الوظيفية الى

(0.585) لُبُعد بيئة العمل المادية، مما يعني ان اهتمام الشركة المدروسة بالخصائص

الوظيفية للعمل يسهم في تحسين الواقع المادي والتطويري للشركة.

الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد ادارة العلاقة

مع الموردين وجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو

والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

تظهر النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

بُعد ادارة العلاقة مع الموردين و جودة حياة العمل و بواقع (0.625)، وعند مستوى

معنوية اقل من (0.01) وبالتالي يتعين على الشركة المدروسة الاهتمام بطبيعة العلاقة

مع الموردين تجاه ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير من خلال تطوير العلاقة من

(0.302) لُبُعد الخصائص الوظيفية الى (0.654) لُبُعد الدعم الاجتماعية.

الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التحسين

المستمر وجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو

والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

يلاحظ من نتائج الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد

التحسين المستمر وجودة حياة العمل وبلغت قوة العلاقة (0.618) وعند مستوى معنوية

اقل من (0.01)، فضلا عن هذا يتعين على الشركة المدروسة بتطوير قابليتها على

التحسين المستمر من اجل تحفيز العاملين على تطوير الخصائص الوظيفية الخاصة

بهم و بواقع يفوق (0.376) ويحد من الاجهاد المهني بمقدار (0.689).

مما تقدم اعلاه يمكن قبول اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى، مما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تفرض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل)، ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل).

الفرضية الرئيسية الثانية:- تنص هذه الفرضية على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير)

تظهر النتائج الواردة في الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير وبلغت (0.737) عند مستوى معنوية اقل من (0.01) مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتحسين الجاهزية الفردية للتغيير وبواقع (0.263). بينما تراوحت قوة الارتباط لأبعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.490) لُبعد الكفاءة الذاتية الى (0.751) لُبعد الدعم الاداري، مما يدل على ان اهتمام الشركة المدروسة بتطوير الكفاءة الذاتية الخاصة بها يسهم في تحسين وتعزيز المنافع الشخصية للشركة، وتنفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية تمثلت في الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد دعم الادارة العليا والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادهما (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تبين النتائج الواردة في الجدول (20) ان قوة الارتباط بين بُعد دعم الادارة العليا و الجاهزية الفردية للتغيير بلغت (0.648) وهي تمثل علاقة قوية وطردية وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، بينما تراوحت قوة الارتباط مع ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.341) لبُعد الكفاءة الذاتية الى (0.657) لبُعد الدعم الاداري مما يعني ضرورة ان تحرص الشركة المدروسة على ضمان تحقيق التحسين المستمر على العمليات والتقنيات التي تستعملها من اجل سير العمليات الداخلية لها.

الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التركيز على الزبائن والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تشير النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التركيز على الزبائن و الجاهزية الفردية للتغيير وقدرها (0.617) وعند مستوى معنوية (0.01)، الامر الذي يدل على ان زيادة بُعد التركيز على الزبائن يؤدي الى زيادة الجاهزية الفردية للتغيير بنفس المقدار. بينما تراوحت قوة الارتباط بين بُعد التركيز على الزبائن وابعاد جودة حياة العمل بين (0.367) لبُعد الكفاءة الذاتية الى (0.653) لبُعد الدعم الاداري، مما يدل على ان تحسين الكفاءة الذاتية للشركة يسهم في تحسين قدرتها على التركيز وفهم متطلبات الزبائن واشباعها قدر الامكان

الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التدريب والتعليم والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

يلاحظ النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التدريب والتعليم و الجاهزية الفردية للتغيير وواقع (0.623) وعند مستوى معنوية (0.01)، الامر الذي يدل على ان زيادة بُعد التدريب والتعليم يؤدي الى زيادة الجاهزية الفردية للتغيير بنفس المقدار. بينما تراوحت قوة الارتباط بين بُعد التدريب والتعليم وابعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.324) لبُعد الكفاءة الذاتية الى (0.614) لبُعد الدعم الاداري مما يعني ان اهتمام الشركة بتحسين الكفاءة الذاتية الخاصة بها يسهم في تحفيز العاملين على التدريب والتعليم.

الفرضية الفرعية الرابعة: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد ادارة العلاقة مع الموردين والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تشير النتائج الواردة في الجدول (20) ان قوة الارتباط بين بُعد ادارة العلاقة مع الموردين و الجاهزية الفردية للتغيير بلغت (0.648) وهي تمثل علاقة قوية وطردية وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، بينما تراوحت قوة الارتباط مع ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.362) لبُعد الكفاءة الذاتية الى (0.694) لبُعد الدعم الاداري مما يدل على ضرورة تطوير علاقات ايجابية مع الموردين من اجل ضمان تحسين الجاهزية الفردية للتغيير.

الفرضية الفرعية الخامسة: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التحسين المستمر والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تهتم النتائج الواردة في الجدول (20) بقياس طبيعة علاقة ارتباط بين بُعد التحسين المستمر والجاهزية الفردية للتغيير، إذ تشير النتائج الى ان قوة الارتباط بلغت (0.607) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01). بينما تراوحت قوة الارتباط لأبعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.366) لبُعد الكفاءة الذاتية الى (0.694) لبُعد الدعم الاداري، مما يدل على ضرورة تحسين الشركة المدروسة الكفاءة الذاتية الخاصة بها من اجل ضمان التحسين المستمر وتعزيز الجاهزية الفردية للتغيير.

مما تقدم اعلاه يمكن قبول اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية، مما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تفرض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير)، ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير)

الفرضية الرئيسية الثالثة:- تنص هذه الفرضية على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والجاهزية الفردية للتغيير)

تظهر النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والجاهزية الفردية للتغيير ومقدارها (0.803) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، فضلا عن ان مستوى علاقة جودة حياة العمل بأبعادها والجاهزية الفردية للتغيير تتراوح بين (0.449) لبُعد الملائمة الى (0.799) لبُعد الدعم الاداري، مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتنسيق عملياتها الداخلية بشكل يخدم

جودة حياة العمل الخاصة بالعمالية وتطوير مقدراتهم الوظيفية. وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية تمثلت في الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد بيئة العمل المادية والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تبنى النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد بيئة العمل المادية والجاهزية الفردية للتغيير وقيمتها (0.680)، وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، ومن جانب آخر تراوحت قوة العلاقة بين بُعد بيئة العمل المادية وابعاد الجاهزية الفردية للتغيير من (0.422) لبُعد الملائمة الى (0.668) لبُعد الدعم الإداري، مما يدل على ان اهتمام الشركة المدروسة بتحسين بيئة العمل المادية يسهم في تحسين الجاهزية الفردية للتغيير من خلال الاهتمام بملائمة متطلبات الشركة مع متطلبات بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الاجهاد المهني والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

اسفرت النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الاجهاد المهني و الجاهزية الفردية للتغيير ومقدارها (0.458) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، مما يدل على ضرورة تحسين العلاقة بين بُعد الاجهاد المهني وابعاد الجاهزية الفردية للتغيير والتي تراوحت بين (0.210) لبُعد الكفاءة الذاتية

الى (0.450) لُبُعد الدعم الاداري، مما يعني ان اهتمام الشركة المدروسة بالحد من ضغوط العمل وتحسين الكفاءة الذاتية للعاملين يسهم في تحسين الجاهزية الفردية للتغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد النمو والتطوير الوظيفي والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

يلاحظ من نتائج الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد النمو والتطوير الوظيفي والجاهزية الفردية للتغيير وبلغت قوة العلاقة (0.560) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، فضلا عن هذا يتعين على الشركة المدروسة بتطوير قابليتها على النمو والتطوير الوظيفي من اجل تحفيز العاملين على تطوير قاداتها لكي تتلاءم مع عملياتها بمقدار (0.290) ورفع الدعم الادارية بواقع يفوق (0.555).

الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الخصائص الوظيفية والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تظهر النتائج الواردة في الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط بين بُعد الخصائص الوظيفية والجاهزية الفردية للتغيير وبلغت (0.578) عند مستوى معنوية اقل من (0.01) مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتحسين الجاهزية الفردية للتغيير وبواقع (0.422). بينما تراوحت قوة الارتباط لأبعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.260) لُبُعد الملائمة الى (0.433) لُبُعد المنفعة الشخصية، مما يدل على ان

اهتمام الشركة المدروسة بتحسين وملائمة مهارات العاملين مع العمليات الخاصة بهم يسهم في تحسين وتعزيز المنافع الشخصية للشركة.

الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التعويضات والمكافآت والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تبين النتائج الواردة في الجدول (20) ان قوة الارتباط بين بُعد التعويضات والمكافآت و الجاهزية الفردية للتغيير بلغت (0.618) وهي تمثل علاقة قوية وطردية وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، بينما تراوحت قوة الارتباط مع ابعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.358) لبُعد الملائمة الى (0.674) لبُعد الدعم الإداري مما يعني ضرورة ان تحرص الشركة المدروسة على ضمان ملائمة وتنسيق اهدافها مع المكافآت والتعويضات التي تمنحها للعاملين جراء المهام التي ينجزونها.

الفرضية الفرعية السادسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الدعم الاجتماعي والجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

يلاحظ النتائج الواردة في الجدول (20) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الدعم الاجتماعي والجاهزية الفردية للتغيير وبواقع (0.682) وعند مستوى معنوية (0.01)، الامر الذي يدل على ان زيادة بُعد الدعم الاجتماعي يؤدي الى زيادة الجاهزية الفردية للتغيير بنفس المقدار. بينما تراوحت قوة الارتباط بين بُعد الدعم الاجتماعي وابعاد الجاهزية الفردية للتغيير بين (0.392) لبُعد الملائمة الى (0.759)

تُعد الدعم الإداري مما يدل على ان اهتمام الشركة بتنسيق عملياتها مع متطلبات الدعم الاجتماعي يحفز العاملين على احداث التغيير من اجل تطوير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: - فرضية التأثير

تهدف هذه الفقرة الى بيان طبيعة ونوع تأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وادارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر) في جودة حياة العمل بإبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي)، والجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية)، فضلا عن اختبار الدور الوسيط لجودة حياة العمل بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة والجاهزية الفردية للتغيير، وذلك من خلال اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية وفقاً للحزمة المعنوية (AMOS V.25).

الفرضية الرئيسية الرابعة: - والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وادارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر) في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تشير نتائج الجدول (21) والمبيّنة في الشكل (12) الى ان معادلة النمذجة الهيكلية للأنموذج القياسي بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها اسهمت في تفسير (54.4%) من العوامل التي تحكم الجاهزية الفردية للتغيير، مما يدل على ان الشركة المدروسة يتعين عليها تطوير امكاناتها بمقدار (0.456) وبخطأ معياري قدره (0.042) وقيمة حرجة مساوية لـ (12.952)، فضلا عن ان القيمة المحسوبة لـ (34.403) اعلى من القيمة الجدولية والبالغة (1.64) وهذا يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الاولى: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد دعم الادارة العليا في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

يلاحظ من نتائج الجدول (21) الى ان زيادة بُعد دعم الادارة العليا بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين مقداره (0.397) في الجاهزية الفردية للتغيير، الامر الذي يعني ضرورة ان تعمل الشركة على تطوير مهارات العاملين من خلال دعم الادارة العليا بمقدار (0.603) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.039) وقيمة حرجة قدرها (10.179).

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد التركيز على الزبائن في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

اسفرت نتائج الجدول (21) الى ان زيادة بُعد التركيز على الزبائن بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.322) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.034) أي بقيمة حرجة تبلغ (9.471) وهذا يدل على ان ضرورة ان تحرص الشركة على استثمار ادوات وانشطة كفيلة بالتركيز على متطلبات الزبائن وتلبيتها.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي مباشر لبُعد التدريب والتعليم في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تبين نتائج الجدول (21) الى ان تحسين بُعد التدريب والتعليم بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى قيام تحسين الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.393) وبخطأ معياري يبلغ (0.041) أي بقيمة حرجة مقدارها (9.585) الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص الشركة على تحسين تدريبات العاملين وتعليمهم بمقدار (0.607) من اجل المحافظة على الجاهزية الفردية للتغيير.

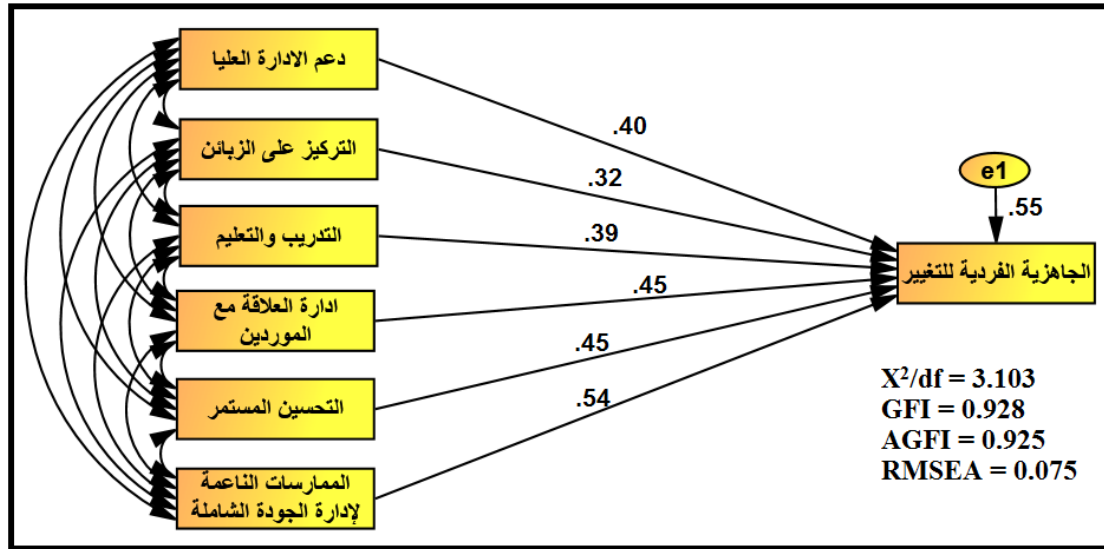
الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير معنوي مباشر لبُعد ادارة العلاقة مع الموردين في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

توضح نتائج الجدول (21) الى ان زيادة بُعد ادارة العلاقة مع الموردين بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.447) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.044) أي بقيمة حرجة تبلغ (10.159) وهذا يدل على تطوير قدرة الشركة

على بناء علاقات ايجابية مع الموردين وضمان المحافظة على استمرارية تدفق الموارد التي تحتاجها الشركة في اداء عملياتها اليومية.

الفرضية الفرعية الخامسة: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد التحسين المستمر في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تشير نتائج الجدول (21) الى ان تعزيز بُعد التحسين المستمر بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تطوير الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.445) وبخطأ معياري يبلغ (0.049) أي بقيمة حرجة مقدارها (9.082) الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص الشركة على تطوير امكاناتها بمقدار (0.555).



الشكل (12) الانموذج القياسي لتأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

تشير نتائج الجدول (21) الى ان الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة فسرت (0.551) من الجاهزية الفردية للتغيير، مما يدل على ضرورة اهتمام الشركة المدروسة بتطوير امكاناتها وقابليتها الادارية بواقع (0.449) من اجل ضمان التصدي للتهديدات التي تتعرض لها الشركة.

الجدول (21) نتائج تحليل التأثير المباشر لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بإبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	قيمة F	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
***	0.551	34.403	10.179	0.039	0.397	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	دعم الادارة العليا
***			9.471	0.034	0.322	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	التركيز على الزبائن
***			9.585	0.041	0.393	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	التدريب والتعليم
***			10.159	0.044	0.447	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	ادارة العلاقة مع الموردين
***			9.082	0.049	0.445	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	التحسين المستمر
***			12.952	0.042	0.544	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

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

الفرضية الرئيسية الخامسة:- والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وادارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر) في جودة حياة العمل بإبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

يلاحظ من نتائج الجدول (22) والمبيّنة في الشكل (13) الى ان معادلة النمذجة الهيكلية للأنموذج القياسي بين الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة و جودة حياة العمل، تشير الى ان زيادة الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين جودة حياة العمل بمقدار (0.654) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.049) وبقيمة حرجة مقدارها (13.35) وهذا يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية كون ان القيمة المعنوية لـ (F) المحسوبة وباللغة (34.804) اعلى من القيمة الجدولية (1.64) عند مستوى معنوية اقل من (0.05) أي بمستوى موثوقية قدره (0.95)، وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الاولى: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد دعم الادارة العليا في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

يلاحظ من نتائج الجدول (22) الى ان زيادة بُعد دعم الادارة العليا بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين مقداره (0.479) في جودة حياة العمل، الامر الذي يدل على ضرورة ان تعمل الشركة على تطوير مهارات العاملين من خلال دعم الادارة العليا بمقدار (0.521) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.046) وقيمة حرجة قدرها (10.41).

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد التركيز على الزبائن في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

اسفرت نتائج الجدول (22) الى ان زيادة بُعد التركيز على الزبائن بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى جودة حياة العمل بمقدار (0.397) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.040) أي بقيمة حرجة مقدارها (9.925) وهذا يدل على ان ضرورة ان تحرص الشركة على استثمار ادوات وانشطة كفيلة بالتركيز على متطلبات الزبائن وتلبيتها.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي مباشر لبُعد التدريب والتعليم في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تبين نتائج الجدول (22) الى ان تحسين بُعد التدريب والتعليم بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى قيام تحسين جودة حياة العمل بمقدار (0.474) وبخطأ معياري يبلغ (0.049) أي بقيمة حرجة مقدارها (9.673) الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص الشركة على تحسين تدريبات العاملين وتعليمهم بمقدار (0.526) من اجل المحافظة على جودة حياة العمل.

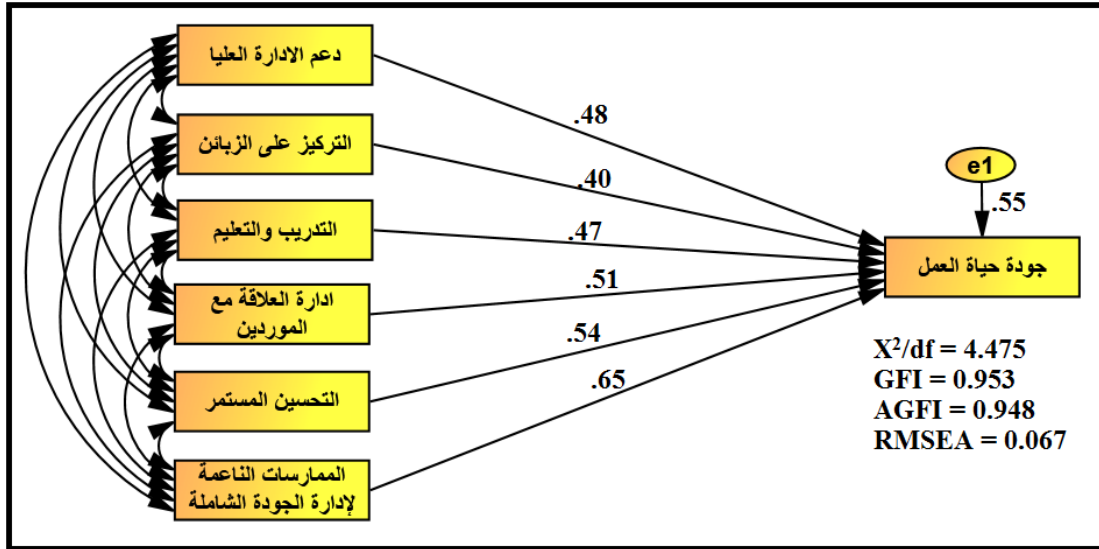
الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير معنوي مباشر لبُعد ادارة العلاقة مع الموردين في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

توضح نتائج الجدول (22) الى ان زيادة بُعد ادارة العلاقة مع الموردين بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة جودة حياة العمل بمقدار (0.513) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.053) أي بقيمة حرجة تبلغ (9.679) وهذا يدل على تطوير قدرة الشركة على

بناء علاقات ايجابية مع الموردين وضمان المحافظة على استمرارية تدفق الموارد التي تحتاجها الشركة في اداء عملياتها اليومية.

الفرضية الفرعية الخامسة: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد التحسين المستمر في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تشير نتائج الجدول (22) الى ان تعزيز بُعد التحسين المستمر بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تطوير جودة حياة العمل بمقدار (0.540) وبخطأ معياري يبلغ (0.057) أي بقيمة حرجة مقدارها (9.474) الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص الشركة على تطوير امكاناتها بمقدار (0.460).



الشكل (13) الانموذج القياسي لتأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بإبعادها في جودة حياة العمل بإبعادها

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

تبين نتائج الجدول (22) الى ان الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة اسهمت في تحسين (0.554) من جودة حياة العمل، مما يعني ان الشركة المدروسة تهتم بتطوير جودة حياة العمل من خلال بناء بيئة آمن وسليمة للعمل.

الجدول (22) نتائج تحليل التأثير المباشر لمتغير الممارسات غير الملموسة لادارة الجودة

الشاملة بأبعادها في جودة حياة العمل بأبعادها

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	قيمة F	النسبة المئوية الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
***	0.554	34.804	10.41	0.046	0.479	جودة حياة العمل	<---	دعم الادارة العليا
***			9.925	0.040	0.397	جودة حياة العمل	<---	التركيز على الزبائن
***			9.673	0.049	0.474	جودة حياة العمل	<---	التدريب والتعليم
***			9.679	0.053	0.513	جودة حياة العمل	<---	ادارة العلاقة مع الموردين
***			9.474	0.057	0.540	جودة حياة العمل	<---	التحسين المستمر
***			13.35	0.049	0.654	جودة حياة العمل	<---	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة

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

الفرضية الرئيسية السادسة:- والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل بإبعادها (بيئة العمل المادية، والاجهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي) في الجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

اسفرت نتائج الجدول (23) والمبينة في الشكل (14) الى ان معادلة النمذجة الهيكلية للانموذج القياسي بين جودة حياة العمل بأبعادها اسهمت في تفسير (0.674) من

العوامل التي تحكم الجاهزية الفردية للتغيير، مما يدل على ان الشركة المدروسة يتعين عليها تطوير امكاناتها بمقدار (0.326) وبخطأ معياري قدره (0.042) وقيمة حرجة مساوية لـ (16.05)، فضلا عن ان القيمة المحسوبة لـ (45.437) اعلى من القيمة الجدولية والبالغة (1.64) وهذا يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الاولى: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد بيئة العمل المادية في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

يتضح من نتائج الجدول (23) الى ان زيادة بُعد بيئة العمل المادية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين مقدار (0.470) في الجاهزية الفردية للتغيير، الامر الذي يعني ضرورة ان تعمل الشركة على تطوير مهارات العاملين من خلال تحسين بيئة العمل المادية بمقدار (0.530) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.042) وقيمة حرجة قدرها (11.19).

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد الاجهاد المهني في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

اسفرت نتائج الجدول (23) الى ان زيادة بُعد الاجهاد المهني بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.326) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.053) أي بقيمة حرجة تبلغ (6.151) وهذا يدل على ان ضرورة ان تحرص

الشركة على استثمار ادوات وانشطة كفيلة بالحد من ضغوط العمل على العاملين في الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي مباشر لبُعد النمو والتطوير الوظيفي في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تبين نتائج الجدول (23) الى ان تحسين بُعد النمو والتطوير الوظيفي بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى قيام تحسين الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.362) وبخطأ معياري يبلغ (0.045) أي بقيمة حرجة مقدارها (8.044) الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص الشركة على تحسين مقدراتها وامكانياتها التنظيمية بمقدار (0.638) من اجل المحافظة على الجاهزية الفردية للتغيير.

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير معنوي مباشر لبُعد الخصائص الوظيفية في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

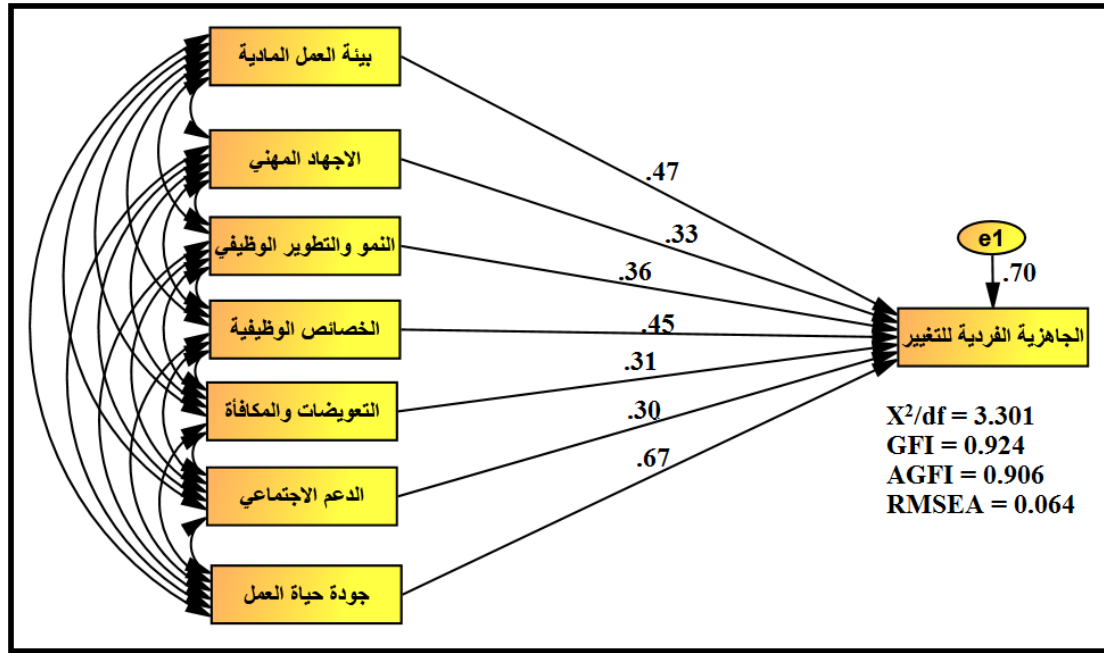
توضح نتائج الجدول (23) الى ان زيادة بُعد الخصائص الوظيفية بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.453) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.053) أي بقيمة حرجة تبلغ (8.547) وهذا يدل على ان اهتمام الشركة بالخصائص الوظيفية يسهم في تحسين الجاهزية الفردية للتغيير من خلال ضمان تدفق المعلومات الى العاملين

الفرضية الفرعية الخامسة: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد التعويضات والمكافآت في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

تشير نتائج الجدول (23) الى ان تعزيز بُعد التعويضات والمكافآت بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تطوير الجاهزية الفردية للتغيير بمقدار (0.309) وبخطأ معياري يبلغ (0.033) أي بقيمة حرجة مقدارها (9.364) الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص الشركة على المحافظة على نظام التعويضات والمكافآت بمقدار (0.691).

الفرضية الفرعية السادسة: وجود تأثير معنوي مباشر لُبعد الدعم الاجتماعي في الجاهزية الفردية للتغيير بأبعادها (الدعم الاداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية).

يلاحظ من نتائج الجدول (23) الى ان زيادة بُعد الدعم الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين مقدار (0.297) في الجاهزية الفردية للتغيير، الامر الذي يعني ضرورة ان تعمل الشركة على تطوير مهارات العاملين من خلال الدعم الاجتماعي بمقدار (0.703) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.026) وقيمة حرجة قدرها (11.42).



الشكل (14) الانموذج القياسي لتأثير جودة حياة العمل بإبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

يلاحظ من نتائج الجدول (23) الى ان جودة حياة العمل اسهمت في تفسير (0.697) من الاحداث والقضايا التي تحد من تطوير وتحسين واقع الجاهزية الفردية للتغيير، مما يدل على ضرورة تحسين واقع جودة حياة العمل الخاصة بالعاملين بمقدار (0.303).

الجدول (23) نتائج تحليل التأثير المباشر جودة حياة العمل بإبعادها في الجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	قيمة F	النسبة المئوية الدرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
***	0.697	45.437	11.19	0.042	0.470	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	بيئة العمل المادية
***			6.151	0.053	0.326	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	الاجهاد المهني
***			8.044	0.045	0.362	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	النمو والتطوير الوظيفي
***			8.547	0.053	0.453	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	الخصائص الوظيفية
***			9.364	0.033	0.309	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	التعويضات والمكافأة
***			11.42	0.026	0.297	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	الدعم الاجتماعي
***			16.05	0.042	0.674	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	جودة حياة العمل

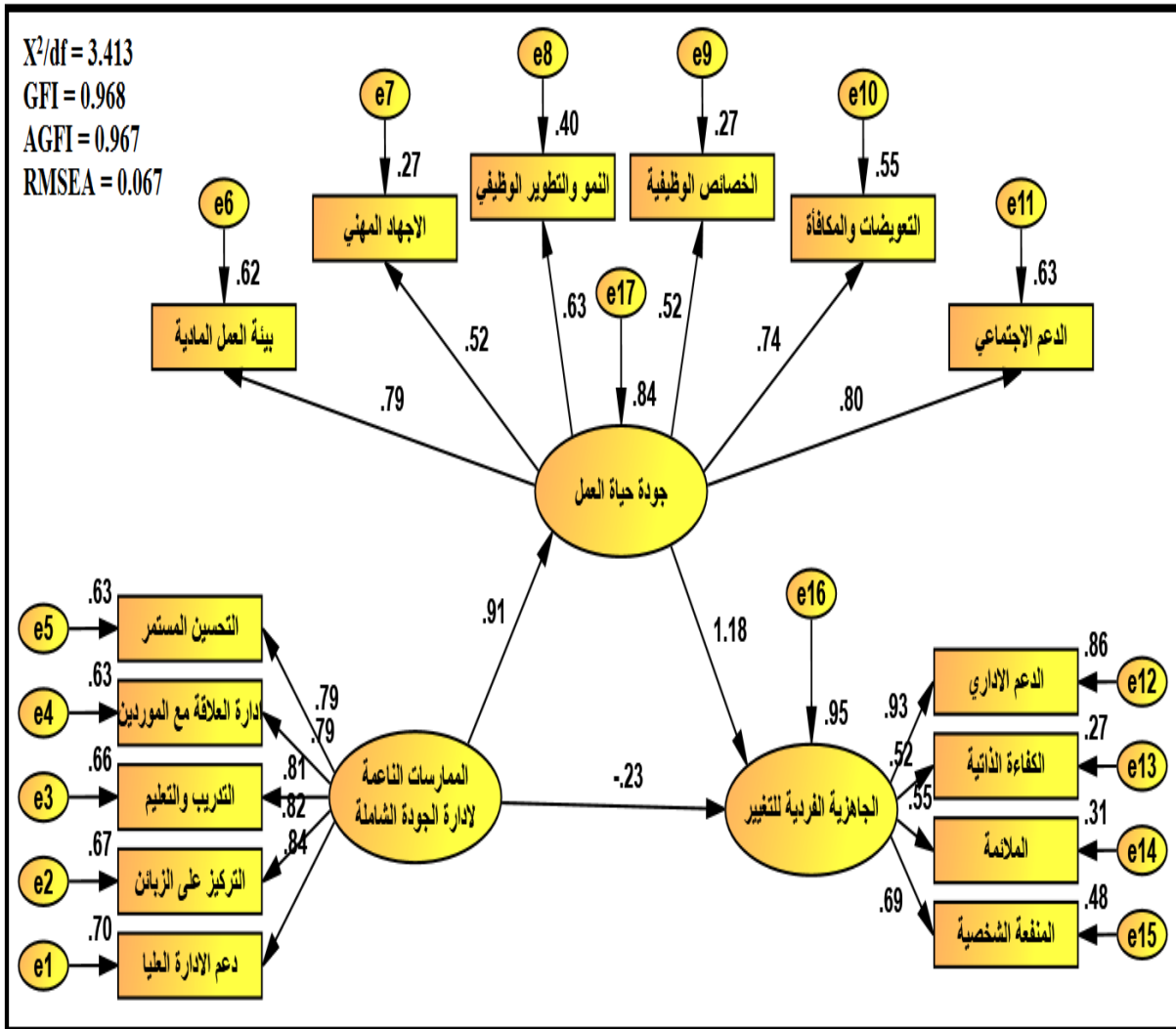
الفرضية الرئيسية السابعة: - والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتدريب والتعليم، وإدارة العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر) في الجاهزية الفردية للتغيير بإبعادها (الدعم الإداري، والكفاءة الذاتية، والملائمة، والمنفعة الشخصية)، من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، والاجتهاد المهني، والنمو والتطوير الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والتعويضات والمكافأة، والدعم الاجتماعي).

تبين نتائج الجدول (24) الى ان علاقة التأثير المباشر للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة في الجاهزية الفردية للتغيير بوجود جودة حياة العمل علاقة غير معنوية وادت الى احداث تلوؤ في عمليات الشركة قدرها (-0.227) مما يدل على ضرورة استثمار جودة حياة العمل كمتغير وسيط من اجل تعزيز العلاقة بين المتغيرات، وبالتالي بينت النتائج ان:

علاقة التأثير غير المباشر للممارسات غير الملموسة لا دارة الجودة الشاملة في الجاهزية الفردية للتغيير من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل اسهمت في تحسين العلاقة بين المتغيرات من خلال تطوير هذه العلاقة وتعزيزها، مما يدل على ان جودة حياة العمل اسهمت في تطوير العلاقة من (-0.227) الى (1.078) وبالتالي فان مقدار التحسين يبلغ ($0.227 + 1.078 = 1.305$) أي بمقدار ضعف و 30.5%)، فضلا عن تخفيض الخطأ المعياري من (0.283) الى (0.051) وهذا يمثل فارق ومقداره ($0.283 - 0.051 = 0.232$) أي اسهم في تخفيض نسبة الخطأ المعياري

بمقدار (23.2%) اضافة الى تحسين القيمة الحرجة من (0.802) وهي علاقة غير معنوية) الى (21.137) وهي تمثل علاقة معنوية

مما تقدم اعلاه يمكن القول ان جودة حياة العمل تسهم في تحسين قدرة الشركة الخاصة بالممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة على تفسير (0.952) من العوامل التي تحد من تطور الجاهزية الفردية للتغيير، اما القيمة المتبقية والبالغة (0.048) فأنها تقع خارج حدود الدراسة .




الشكل (15) الانموذج القياسي لتأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

الجدول (24) نتائج تحليل التأثير غير المباشر لمتغير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	النسبة المئوية	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
						جودة حياة العمل	جودة حياة العمل	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة
معنوي	***	0.836	12.19	0.075	0.914	جودة حياة العمل	<---	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة
معنوي	***	0.952	3.248	0.363	1.179	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	جودة حياة العمل
n.s	0.348		0.802	0.283	-0.227	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة
معنوي	***		21.137	0.051	1.078	الجاهزية الفردية للتغيير	<---	جودة حياة العمل
								<---

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



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: - الاستنتاجات

في هذه الفقرة سوف يتم تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال الاطار العملي للدراسة في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعلومات وفق الاساليب الاحصائية المتبعة ، ويمكن تلخيص تلك الاستنتاجات بالنقاط الآتية :-

1- اشارت نتائج الدراسة الى ان الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين مهارات الافراد العاملين ودفعهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة مما يعزز جاهزيتهم للتغييرات التي تجريها المنظمة.

2- وجود تأثير مباشر وغير مباشر للممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة في الجاهزية الفردية للتغيير من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل، مما يعني ان جودة حياة العمل تسهم في القضاء او تقليل المخاطر والتهديدات التي تواجه الشركة من خلال تحسين ظروف العمل، او العناية الصحية، او الأمن والسلامة المهنية، او الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، او الإدارة بالمشاركة، و فرق العمل المدارة ذاتياً، وحلقات الجودة، أو دارة الجودة الشاملة.

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

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

5- 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.

6- تسعى الشركة الى وضع أسس فاعلة في الرفاهية الاجتماعية ، وما يدعمه ، الحاجات الفسيولوجية وبما يؤمن اندفاعهم نحو العمل وبخطوات حثيثة ذات أثر مباشر .

7- تحرص الشركة موقع الدراسة على الالتزام بمبدأ التحسين المستمر، مما يدل على ضرورة تطوير المديرين لديها من اجل تحفيزهم على بناء وتطوير مهاراتهم من خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

8- تسعى الشركة الى تحفيز الافراد العاملين على التحلي بالروح المعنوية وبناء علاقات ايجابية تهدف الى توفير بيئة عمل صحية وثقافية ونفسية.

9- تحرص الشركة على الحد من ضغوط العمل من خلال ازالة التوتر في بيئة العمل وتحسين رفاهية ومعنوية الافراد العاملين.

10- تسعى الشركة الى تطوير مهارات العاملين من اجل رفع مستوى ادائهم الانتاجي وتحفيزهم من خلال التعويضات والمكافآت.

ثانياً:- التوصيات

- 1- ضرورة ان تحرص الشركة على دعم الافراد العاملين من خلال متابعة التغيير وتشجيعهم على بناء افكار ابداعية فذه تسهم في تحسين واقع الشركة من خلال تعويض العاملين المصابين أثناء عملهم بالتعويضات المالية، وعلى نحو يعكس درجة عناية القيادات الإدارية بالعاملين، وبما يسهم في زيادة دافعيتهم ورغبتهم في العمل، فضلا عن الاسهام في تحقيق الولاء والتعاون المنظمي.
- 2- ضرورة ان تحرص الشركة على بناء الثقة بين العاملين من اجل احداث تغييرات ناجحة داخل العمل من خلال تطوير مهارات العاملين لتحقيق النجاح في تنفيذ التغيير.
- 3- 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.
- 4- 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.
- 5- العمل على معالجة جميع المشاكل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال تحفيز الافراد العاملين على الارتقاء في جميع أنشطة ادارة الجودة.
- 6- ضرورة ان تحرص الشركة على توفير وادارة الموارد اللازمة لتدريب وتعلم الافراد العاملين، الامر الذي يسهم في تحسين قدرة الشركة على تصميم منتجات جديدة تتلاءم من متطلبات واذواق الزبائن.

- 7- يتعين على الشركة ان تعمل على تطوير وتحسين عملياتها الداخلية من اجل ضمان تدفق موارد التعليم والتدريب للأفراد العاملين.
- 8- يتعين على الشركة ان تحرص على تأهيل وتطوير جميع الافراد من اجل نشر الوعي بالجودة من خلال التدريب والتعليم.
- 9- ضمان التحسين والتطوير المستمر في متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الشركة من اجل ضمان تحسين المنتجات المقدمة مقارنة بالمنافسين.
- 10- يتعين على الشركة بناء قاعدة بيانات بين الاقسام من اجل ضمان تحقيق التطوير والتحسين بشكل مستمر في المنتجات الحالية والجديدة.
- 11- العمل على نشر ثقافة الجودة في جميع جوانب الشركة .
- 12- توعية الافراد العاملين بدورهم واهمية ادارة الجودة الشاملة في ضمان تحقيق جودة حياة العمل مما ينعكس بشكل ايجابي على ظروف العمل.
- 13- توفير برامج تدريب تخص ادارة الجودة الشاملة تهدف الى رفع مهارات الافراد العاملين.
- 14- اجراء التغييرات بشكل تدريجي مما يعطي للأفراد العاملين الوقت الكافي لاستيعاب التغييرات.
- 15- توفير الموارد المالية الكافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 16- عقد الندوات والورش مع الافراد العاملين التي تهدف الى توضيح الاهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها والفوائد المتوقعة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة للشركة وللأفراد العاملين.

17- قبل البدء بتطبيق ادارة الجودة الشاملة لابد من التأكد من جاهزية الافراد العاملين

لذلك .



المصادر

القران الكريم

اولا:- المصادر العربيةأ-الرسائل والاطاريح الجامعية

1-بركات، منال طه. (2007). واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة.رسالة ماجستير منشورة ، جامعة غزة، كلية التجارة ، فلسطين.

2-كحيل، اسماعيل صبحي. (2016). ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين. رسالة ماجستير منشورة ، جامعة غزة، كلية التجارة ، فلسطين.

3-بوجمعة ،أحمد. أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل دراسة حالة مؤسسة مطاحن سويفيا-الوادي . رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد خيضر - بسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

4-المنان، عطا هويدا علي ،(2018).جودة حياة العمل وأثرها علي الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي ،رسالة ماجستير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان.

ب-البحوث والدوريات

1-الوظيفي، كامل شكير . صاحب، قاسم حاجم. (2017).دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد(9)، العدد(3).ص120-143.

2-سلطان، محمد مشعل، الطائي، عادل محمد عبد الله. (2020).تأثير جودة حياة العمل في الاندماج الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(39)، العدد(128).ص9-30.

3-فواتيح ،محمد الأمين أحمد .مباركي بوحفص. (2016). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية .مجلة تنمية الموارد البشرية المجلد(12) العدد(11)، ص337-377 .

ثانياً:- المصادر الاجنبية**A-Books**

1. Deming, W. E., & Edwards, D. W. (1982). Quality, productivity, and competitive position Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study
2. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality management for organizational excellence. Upper Saddle River, NJ: pearson.
3. Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
4. Krajewski.Lee.J.,Maojk. Malhotra,Larry.P. Rtzman (2016)."Management Processes and Supply ", Eleventh Edition, Global Edition, Typeset in Utopia Std by Lumina Datamatics Printed and bound by Courier Kendallville in The United States of America
5. Leonard, H. S., Lewis, R., & Freedman, A. M. (2013). The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development. John Wiley & Sons.
6. Schroeder, R., Rungtusanatham, M. J., & Goldstein, S. (2018). Operations management in the supply chain. Seventh Edition. Penn Plaza, New York, NY

B-Theses

1. Ahaotu, S. M. (2019). Effective implementation of total quality management within the Nigerian construction industry (Doctoral dissertation, University of Salford).
2. Bashir Mohamud, A. (2019). Supplier relationship management and financial performance of selected manufacturing organizations in Mogadishu, Somalia (Doctoral dissertation, Kampala International University).
3. Choi, M. (2011). A study on individual readiness for organizational change (Doctoral dissertation, University of Georgia).
4. Handayani, W., Wisnalmawati, W., & Winarno, W. (2018, May). The Influence of Service Quality As A To Total of Quality Management (Study In Badan Pertanahan Nasional Office Yogyakarta).

5. Hussain, F. (2011). The implementation of total quality management at a tertiary education institution (Doctoral dissertation, North-West University).
6. Hussein Al-Amri, A. A. (2012). The total quality management practices in Yemeni Public Universities (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
7. Nayak, T. (2016). Impact of Quality of Work Life on Turnover Intention: A Study on Private Health Care Units in Odisha (Doctoral dissertation).
8. Radwan, T. A. (2016). Change, stability and authority: the prospects for human resource development in two KSA public organisations (Doctoral dissertation, University of Surrey).

C-Journals

1. Aftab, M., & Khan, S. (2014). Total Quality Management: A managerial approach in LIS sector. *International Journal of Management*, 5(6).
2. Almarshad, S. O. (2015). A measurement scale for evaluating quality of work life: conceptualization and empirical validation. *Trends in Applied Sciences Research*, 10(3), 143.
3. Ashwini, J., & Anand, D. (2014). Quality of work life evaluation among service sector employees. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(9-I), 1-12.
4. Androniceanu, A. (2017). The three-dimensional approach of Total Quality Management, an essential strategic option for business excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
5. Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
6. Akar, H. (2018). The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180.
7. Akter, N., Akkadechanunt, T., Chontawan, R., & Klunklin, A. (2018). Factors predicting quality of work life among nurses in tertiary-level hospitals, Bangladesh. *International nursing review*, 65(2), 182-189.

8. 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.
9. Allen, B. (2016). Effective design, implementation and management of change in healthcare. *Nursing Standard*, 31(3).
10. Al-Maamari, Q. A., Abdulrab, M., Al-Jamrh, B. A., & Al-Harasi, A. H. (2017). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Individual Readiness for Change at Petroleum Exploration and Production Authority in Yemen. *International Journal of Business and Industrial Marketing*, 6(2), 48-55.
11. Anagnostopoulos, D., Lingard, B., & Sellar, S. (2016). Argumentation in educational policy disputes: Competing visions of quality and equity. *Theory into Practice*, 55(4).
12. Anil, A. P., & Satish, K. P. (2019). Enhancing customer satisfaction through total quality management practices—an empirical examination. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13-14).
13. Anvari, A., Ismail, Y., & Hojjati, S. M. H. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World applied sciences journal*, 12(9).
14. Ardestani, A., & Amirzadeh, Y. (2014). The impact of total quality management practices on innovation performance and organizational performance. *Indian Journal of Fundamental and applied life sciences*, 4(4).
15. Arli, D., Tan, L. P., Tjiptono, F., & Yang, L. (2018). Exploring consumers' purchase intention towards green products in an emerging market: The role of consumers' perceived readiness. *International journal of consumer studies*, 42(4), 389-401.
16. Asghari, E., Dianat, I., Abdollahzadeh, F., Mohammadi, F., Asghari, P., Jafarabadi, M. A., & Castellucci, H. I. (2019). Musculoskeletal pain in operating room nurses: associations with quality of work life, working posture, socio-demographic and job characteristics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 72, 330-337.
17. Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184.

18. Asnaghi, M., Power, L., Barbero, A., Haug, M., Köppl, R., Wendt, D., & Martin, I. (2020). Biomarker signatures of quality for engineering nasal chondrocyte-derived cartilage. *Frontiers in Bioengineering and Biotechnology*, 8, 283.
19. Ayamolowo, S. J. (2013). Job satisfaction and work environment of primary health care nurses in Ekiti state, Nigeria: an exploratory study. *International Journal of Caring Sciences*, 6(3), 531.
20. Azevedo, B. D. S., Nery, A. A., & Cardoso, J. P. (2017). Occupational stress and dissatisfaction with quality of work life in nursing. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 26(1).
21. Bailey, J. M., Lombardi, D., Cordova, J. R., & Sinatra, G. M. (2017). Meeting students halfway: Increasing self-efficacy and promoting knowledge change in astronomy. *Physical Review Physics Education Research*, 13(2).
22. 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.
23. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
24. Banguntopo, U. S. (2018). The effect of leader member exchange to dimension of readiness for change. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 20(2), 30-37.
25. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, job characteristics, and experienced meaningfulness. *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153.
26. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, job characteristics, and experienced meaningfulness. *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153.
27. Baumgartner, H., Pieters, R., & Bagozzi, R. P. (2008). Future-oriented emotions: conceptualization and behavioral effects. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 685-696.
28. Behzad, J., & Elham, S. (2014). Studying the relation between quality of work life dimensions and organizational commitment in Saderat Bank employees. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3 (s)), pp-2355.

29. Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2017). Employee commitment and quality of work life—A literature review. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 175-188.
30. Boaden, R. J. (1997). What is total quality management... and does it matter?. *Total Quality Management*, 8(4).
31. Bouckenoghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531.
32. Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), 559-599.
33. Brun, A. (2011). Critical success factors of Six Sigma implementations in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 131(1).
34. Bruno, M. A., & Nagy, P. (2014). Fundamentals of quality and safety in diagnostic radiology. *Journal of the American College of Radiology*, 11(12).
35. Butt, A. S. (2019). Absence of personal relationship in a buyer-supplier relationship: case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia. *Heliyon*, 5(6).
36. By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
37. 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.
38. 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.
39. Çelik, o. T., & atik, S. (2020). Preparing Teachers to Change: The Effect of Psychological Empowerment on Being Ready for Individual Change. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 49(1).
40. Chakraborty, S. (2019). Exploring the antecedents of co-creation in hospital-supplier relationship: an empirical study on private sector hospitals in India. *International Journal of Business Information Systems*, 32(4).

41. 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.
42. 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.
43. Cadigan, J. M., Martens, M. P., Arterberry, B. J., Smith, A. E., & Murphy, J. G. (2013). Examining a curvilinear model of readiness to change and alcohol consumption. *Addiction research & theory*, 21(6), 507-515.
44. Chen, Y. S., Su, H. C., & Ro, Y. K. (2017). The co-evolution of supplier relationship quality and product quality in the US auto industry: A cultural perspective. *International journal of production economics*, 184.
45. Chi, Y., Zeng, F., Dong, M. C., & Song, Y. (2020). Promotion and Prevention Contracts in Distributor–Supplier Relationship Using Matched Dyadic Data. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(2).
46. 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.
47. Chilgren, A. A. (2008). Managers and the new definition of quality. *Journal of Healthcare Management*, 53(4).
48. Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human resource development review*, 10(1), 46-73.
49. Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human resource development review*, 10(1), 46-73.
50. Choi, Y., Kim, J. Y., & Yoo, T. (2016). A study on the effect of learning organisation readiness on employees' quality commitment: the moderating effect of leader–member exchange. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 325-338.

51. Clancy, C. M., & Sandra Isaacson MSN, M. B. A. (2007). Design of the physical environment for changing healthcare needs. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 1(1), 13.
52. da Silva Rocha, B. C., de Brito Jorge, C. R., de Freitas, J. L. M., de Alencar, D. B., Nascimento, M. H. R., & Junior, J. A. B. (2018). Importance of Quality Management in Civil Construction Projects (157-164). *Itegam-Jetia*, 4(16).
53. Dasgupta, P. (2014). Examining the relationship between turnover intention of nurses with job satisfaction, affective, occupational, and group commitments: Study in private hospitals. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1-2), 29-38.
54. Dasgupta, P. (2014). Examining the relationship between turnover intention of nurses with job satisfaction, affective, occupational, and group commitments: Study in private hospitals. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1-2), 29-38.
55. Daud, S., & Yusoff, W. F. W. (2011). The influence of soft and hard TQM factors on knowledge management: perspective from Malaysia. In *International Conference on Management and Service Science* (Vol. 8, pp. 17-22).
56. DeHaven, M. J., Hunter, I. B., Wilder, L., Walton, J. W., & Berry, J. (2004). Health programs in faith-based o
57. Desplaces, D. (2005). A multilevel approach to individual readiness to change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25.
58. Dineen, B. R., & Williamson, I. O. (2012). Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality. *Human Resource Management*, 51(3), 343-360.
59. Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191-207.
60. Fachruddin, D. F., & Mangundjaya, W. (2012). The impact of workplace well-being and Psychological Capital to Individual Readiness for Change. *Proceedings 4th Asian Psychological Association*, Jakarta, 5-7 July.
61. Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515-1535.

62. Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
63. Gallear, D., & Ghobadian, A. (2004). An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8),.
64. Gesme, D. H., Towle, E. L., & Wiseman, M. (2010). Essentials of staff development and why you should care. *Journal of Oncology Practice*, 6(2), 104-106.
65. Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359-1367.
66. Göçen, A., & Özğan, H. (2018). An analysis of workplace spirituality debates. *Universal Journal of Management*, 6(2), 70-79.
67. Goksoy, A. (2012). The impact of Job insecurity, role ambiguity, self monitoring and perceived fairness of previous change on individual readiness for change. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 102-111.
68. Goksoy, A. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Readiness for Change during Mergers and Acquisitions. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, (11), 49.
69. Grossman, G. M., Sands, M. K., & Brittingham, B. (2010). Teacher education accreditation in Turkey: The creation of a culture of quality. *International Journal of Educational Development*, 30(1),.
70. Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 694
71. Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260.
72. Hamuy, E., & Galaz, M. (2010). Information versus communication in course management system participation. *Computers & Education*, 54(1), 169-177.

73. Haqq, Z. N., & Natsir, M. (2019). Three Components of Readiness to Change: Communication of Change and Change-Efficacy as Antecedents. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 3(1), 33-44.
74. Haraldstad, K., Wahl, A., Andenæs, R., Andersen, J. R., Andersen, M. H., Beisland, E., ... & Hanssen, T. A. (2019). A systematic review of quality of life research in medicine and health sciences. *Quality of Life Research*, 1-10.
75. Hartter, J., Hamilton, L. C., Boag, A. E., Stevens, F. R., Ducey, M. J., Christoffersen, N. D., & Palace, M. W. (2018). Does it matter if people think climate change is human caused?. *Climate Services*, 10, 53-62.
76. Hasan, S. (2017). Revitalization Of Pesantren As The Asset Of Islam Nusantara In Family Quality Improvement. *Istiqro*, 15(02).
77. Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41.
78. Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of change management*, 13(1), 9-18.
79. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
80. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
81. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
82. Imeri, S., & Kakale, T. (2013). Towards an understanding of the impact of the total quality management" TQM" in firm in South East Europe, *business excellence and management journal*. Vol (13), (3).
83. Jacobson, G. H., McCoin, N. S., Lescalette, R., Russ, S., & Slovis, C. M. (2009). Kaizen: a method of process improvement in the emergency department. *Academic emergency medicine*, 16(12).
84. Jaskiewicz, W., & Tulenko, K. (2012). Increasing community health worker productivity and effectiveness: a review of the influence of the work environment. *Human resources for health*, 10(1), 38.

85. Jermsittiparsert, K., Namdej, P., & Somjai, S. (2019). Green Supply Chain Practices and Sustainable Performance: Moderating Role of Total Quality Management Practices in Electronic Industry of Thailand. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3).
86. Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2).
87. Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
88. Kandasamy, I., & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International journal of hospitality management*, 28(3), 328-337.
89. Kane, P. P. (2009). Stress causing psychosomatic illness among nurses. *Indian Journal of occupational and environmental medicine*, 13(1), 28.
90. 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).
91. Khanam, S., Siddiqui, J., & Talib, F. (2016). Role of information technology in total quality management: a literature review. Khanam, S, Siddiqui, J. and Talib, F.(2013), "Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review", *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering and Technology*, 2(8).
92. Kitratporn, P., & Puncreobutr, V. (2016). Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 134-138.
93. Kochar, D. (2015). Quality of work life and job satisfaction: A case of veterinary doctors in punjab. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(1).

94. Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job satisfaction, quality of work life and work motivation in employees with intellectual disability: A systematic review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1), 1-22.
95. Koerner, S. S., Kenyon, D. B., & Shirai, Y. (2009). Caregiving for elder relatives: which caregivers experience personal benefits/gains?. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 48(2), 238-245.
96. Kosgei, R. C., & Gitau, R. (2016). Effect of supplier relationship management on organizational performance: A case study of Kenya Airways Limited. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 2(2).
97. Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing work, family & health organizational change initiatives. *Organizational dynamics*, 43(1), 53
98. Kumara, P. S. (2019). Measuring the Readiness for Change among Academics: The Case of Transforming Sri Lankan State Universities into 'World-class' Status. *Journal of the University of Ruhuna*, 7(1), 1-5.
99. Kyriacou, M. C., & Roupael, Y. (2018). Towards a new definition of quality for fresh fruits and vegetables. *Scientia Horticulturae*, 23.(4).
100. Lapiere, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 169.
101. Lenka, U., Suar, D., & Mohapatra, P. K. (2010). Soft and hard aspects of quality management practices influencing service quality and customer satisfaction in manufacturing-oriented services. *Global Business Review*, 11(1).
102. Lingard, H. C., Townsend, K., Bradley, L., & Brown, K. (2008). Alternative work schedule interventions in the Australian construction industry: a comparative case study analysis. *Construction Management and Economics*, 26(10), 1101-1112.
103. Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 49(8), 1017-1038.
104. Lua, P. L., & Imilia, I. (2011). Work-related stress among healthcare providers of various sectors in peninsular malaysia. *Malaysian Journal of Psychiatry*, 20(2).

105. Mahmood, A., Chaudhury, H., & Valente, M. (2011). Nurses' perceptions of how physical environment affects medication errors in acute care settings. *Applied Nursing Research*, 24(4), 229-237.
106. Mangundjaya, W. L., & Giovanita, D. (2018). Transformational Leadership, Change Self-Efficacy on Affective Commitment to Change, in Banking versus Insurance Industries. *Advanced Science Letters*, 24(1), 497-499.
107. Mangundjaya, W. L. (2012). Are organizational commitment and employee engagement important in achieving individual readiness for change?. *HUMANITAS (Jurnal Psikologi Indonesia)*, 9(2).
108. 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(01).
109. Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
110. Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368.
111. 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.
112. McCarthy, V. J., Power, S., & Greiner, B. A. (2010). Perceived occupational stress in nurses working in Ireland. *Occupational medicine*, 60(8), 604-610.
113. McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgard, 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).
114. Md-Sidin, S., Sambasivan, M., & Ismail, I. (2010). Relationship between work-family conflict and quality of life. *Journal of Managerial Psychology*.
115. Merriman, K. K. (2014). The psychological role of pay systems in choosing to work more hours. *Human Resource Management Review*, 24(1), 67-79.
116. Metwally, M., Ruiz, P., Metwally, D., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role

- of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in psychology*, 10, 2493.
117. Militaru, M., Ungureanu, G., & Chenic, A. Ş. (2013). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93.
118. 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.
119. Mohammadi, S., & Karupiah, P. (2020). Quality of work life and academic staff performance: a comparative study in public and private universities in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1093-1107.
120. Mohammed, K., Alotibie, B. A., & Abdulaziz, A. (2016). Total quality management in Saudi higher education. *International Journal of Computer Applications*, 135(4).
121. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
122. Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170-181.
123. Msallam, A. A., Al Hila, A. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2020). The Effect of Total Quality Management in Achieving the Requirements of Quality of Career among University Colleges Employees.
124. Muruganatham, G., Vinodh, S., Arun, C. S., & Ramesh, K. (2018). Application of interpretive structural modelling for analysing barriers to total quality management practices implementation in the automotive sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6).
125. Nowrouzi, B., Giddens, E., Gohar, B., Schoenenberger, S., Bautista, M. C., & Casole, J. (2016). The quality of work life of registered nurses in Canada and the United States: A comprehensive literature

- review. *International journal of occupational and environmental health*, 22(4), 341-358.
126. Ogbuabor, D. C., & Okoronkwo, I. L. (2019). The influence of quality of work life on motivation and retention of local government tuberculosis control programme supervisors in South-eastern Nigeria. *PloS one*, 14(7).
127. 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).
128. Oliveira, J., Sá, J. C., & Fernandes, A. (2017). Continuous improvement through "Lean Tools": An application in a mechanical company. *Procedia Manufacturing*, 13(12).
129. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524.
130. Özkan, S., & Karaibrahimoğlu, Y. Z. (2013). Activity-based costing approach in the measurement of cost of quality in SMEs: a case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 420-431.
131. Pal Pandi, A., Rajendra Sethupathi, P. V., & Jeyathilagar, D. (2016). The IEQMS model for augmenting quality in engineering institutions—an interpretive structural modelling approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4).
132. Palo, S., & Dokadia, A. (2015). Learning across generations. *NHRD Network Journal*, 8(2), 50-53.
133. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9).
134. Pappa, K., Doty, T., Taff, S. D., Kniepmann, K., & Foster, E. R. (2017). Self-Management Program Participation and Social Support in Parkinson's Disease: Mixed Methods Evaluation. *Physical & occupational therapy in geriatrics*, 35(2), 81-98.
135. Parsa, B., Idris, K. B., Samah, B. B. A., Wahat, N. W. B. A., & Parsa, P. (2014). Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 108-111.

136. Parveen, m., maimani, k., & kassim, n. M. (2017). Quality of work life: the determinants of job satisfaction and job retention among rns and ohps. *International journal for quality research*, 11(1).
137. Phan, A. C., Nguyen, H. T., Nguyen, H. A., & Matsui, Y. (2019). Effect of total quality management practices and JIT production practices on flexibility performance: Empirical evidence from international manufacturing plants. *Sustainability*, 11(11).
138. Pisanti, R., van der Doef, M., Maes, S., Lazzari, D., & Bertini, M. (2011). Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: a cross-national comparison. *International Journal of Nursing Studies*, 48(7), 829-837.
139. Pluye, P., Potvin, L., & Denis, J. L. (2004). Making public health programs last: conceptualizing sustainability. *Evaluation and program planning*, 27(2), 121-133.
140. Prasad, P. (2014). Factors influencing employee centric performance in industries: A lesson in human resource management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(3), 1-6.
141. Prayuda, R. Z. (2020). Continuous Improvement Through Kaizen In An Automotive Industry. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1).
142. Quiñones, A. C., & Thompson, J. (2009). Characteristics of Illinois night shift work pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 5(1), 71-75.
143. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
144. Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1).
145. Reid, R. A. (2006). Productivity and quality improvement: an implementation framework. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 1(1-2).
146. Reynolds, J. (2004, March). When too much is not enough: Actual and preferred work hours in the United States and abroad. In *Sociological Forum* (Vol. 19, No. 1, pp. 89-120).
147. Riley, W. J., Moran, J. W., Corso, L. C., Beitsch, L. M., Bialek, R., & Cofsky, A. (2010). Defining quality improvement in public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 16(1).

148. Rizescu, A., & Tileag, C. (2016). Factors influencing continuous organisational change. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 139.
149. Rosenberg, S., & Mosca, J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(3), 139-146.
150. 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.
151. 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.
152. Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1).
153. 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).
154. 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).
155. 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).
156. Saleh, R. A., Sweis, R. J., Saleh, F. I. M., Sarea, A. M., Eldin, I. M. S., & Obeid, D. N. (2018). Linking soft and hard total quality management practices: evidence from Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 14(1).
157. Saleh, S., Khodor, R., Alameddine, M., & Baroud, M. (2016). Readiness of healthcare providers for eHealth: the case from primary healthcare centers in Lebanon. *BMC health services research*, 16(1), 644.
158. Sandau, K. E., Hoglund, B. A., Weaver, C. E., Boisjolie, C., & Feldman, D. (2014). A conceptual definition of quality of life with a left ventricular assist device: results from a qualitative study. *Heart & Lung*, 43(1) .

159. Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian journal of public health*, 8-14.
160. Schiermeier, Q. (2018). Droughts, heatwaves and floods: How to tell when climate change is to blame. *Nature*, 560(7717), 20-23.
161. Schmalenberg, C., & Kramer, M. (2008). Essentials of a productive nurse work environment. *Nursing research*, 57(1), 2-13.
162. Scott, A., Witt, J., Duffield, C., & Kalb, G. (2015). What do nurses and midwives value about their jobs? Results from a discrete choice experiment. *Journal of health services research & policy*, 20(1), 31-38.
163. Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2013). Impact of quality of work life on job related attitudes: Structural modeling approach. *Metamorphosis*, 12(2), 20-34.
164. 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.
165. Shivers-Blackwell, S. L., & Charles, A. C. (2006). Ready, set, go: examining student readiness to use ERP technology. *Journal of management Development*.
166. Simanjuntak, H., & Maruli, S. (2015). Readiness for professional learning communities: A review of literature. *International Journal of Education and Research*, 3, 411-422.
167. Sonpar, K., Handelman, J. M., & Dastmalchian, A. (2009). Implementing new institutional logics in pioneering organizations: The burden of justifying ethical appropriateness and rustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 345.
168. Srivastava, S., & Pathak, D. (2016). Investigating the mediating effect of psychological empowerment on quality of work life-organisational commitment relationship: A study on Indian IT sector managers. *International Journal of Management Development*, 1(3), 196-214.
169. Suhendi, C., Nugroho, M., Yahya, H. B., & Zahari, A. S. M. (2020, January). Dynamic Capabilities for SME's: Ready to Change and Cloud Service Role Toward Digital Business. In 17th International Symposium on Management (INSYMA 2020) (pp. 129-133). Atlantis Press.
170. Sumathi, G. N., Kamalanabhan, T. J., & Thenmozhi, M. (2015). Impact of work experiences on perceived organizational support: a study among healthcare professionals. *AI & society*, 30(2), 261-270.

171. Suwaryo, J., Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2016). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 22(1), 68-78.
172. Tanner, G., & Otto, K. (2016). Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2183-2201.
173. Tari, J. J., Molina, J. F., & Castejon, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European journal of operational research*, 183(2).
174. 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).
175. Taylor III, D. L. (2014). Perioperative leadership: managing change with insights, priorities, and tools. *AORN journal*, 100(1), 8-29
176. 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).
177. Theofilou, P. (2013). Quality of Life: Definition and Measurement. *Europe's journal of psychology*, 9(1).
178. Tidy, M., Wang, X., & Hall, M. (2016). The role of Supplier Relationship Management in reducing Greenhouse Gas emissions from food supply chains: supplier engagement in the UK supermarket sector. *Journal of Cleaner Production*, 112.
179. Vagharseyyedin, S. A., Vanaki, Z., & Mohammadi, E. (2011). Quality of work life: Experiences of Iranian nurses. *Nursing & health sciences*, 13(1), 65-75.
180. van Assen, M. F. (2020). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 1-13.
181. Vlad, L. B., Vasile, D. C., Macovei, O. I., & Țuclea, C. E. (2016). Determinant factors of green marketing adoption in the hospitality sector. *Amfiteatru Economic Journal*, 18(Special Issue No. 10), 862-874.

182. Wan, Y. K. P., & Chan, S. H. J. (2013). Casino employees' perceptions of their quality of work life. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 348-358.
183. Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on Implementation Science*. Edward Elgar Publishing.3
184. Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7-17.
185. Welzant, H., Schindler, L., Puls-Elvidge, S., & Crawford, L. (2015). Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communications*, 5(3).
186. Wicks, A. M., & Roethlein, C. J. (2009). A satisfaction-based definition of quality. *The Journal of Business and Economic Studies*, 15(1).
187. Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668.
188. Wittek, L., & Kvernbekk, T. (2011). On the Problems of Asking for a Definition of Quality in Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 55(6).
189. Woodhead, E. L., Northrop, L., & Edelstein, B. (2016). Stress, social support, and burnout among long-term care nursing staff. *Journal of applied gerontology*, 35(1), 84-105.
190. Xavier, F. M., Ferraz, M., Marc, N., Escosteguy, N. U., & Moriguchi, E. H. (2003). Elderly people s definition of quality of life. *Brazilian Journal of Psychiatry*, 25(1).
191. Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity?. *International journal of project management*, 26(7), 713-725.
192. yulianingsih, d. i., & fachrunnisa, o. (2020). encouraging behavior support to change: the role of individual readiness to change and commitment to change. *international journal of economics, business and accounting research (ijebar)*, 4(02).
193. Yurkofsky, M. M., Peterson, A. J., Mehta, J. D., Horwitz-Willis, R., & Frumin, K. M. (2020). Research on Continuous Improvement:

- Exploring the Complexities of Managing Educational Change. *Review of Research in Education*, 44(1).
194. Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41(23).
195. Zgodavova, K., Hudec, O., & Palfy, P. (2017). Culture of quality: insight into foreign organisations in Slovakia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10).
196. Zhang, J., Gao, S., Jiang, J., & Xing, H. (2014, January). Application Research of BSC Theory in the Salary Design of Teacher in College and University. In *2014 Sixth International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation* (pp. 144-150)..
197. 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).
198. 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.

D-Internet

1. Aartsengel, A. V., & Kurtoglu, S. (2013). *A Guide to Continuous Improvement Transformation: Concepts, Processes, Implementation*.
2. Abdullah, M. M. B., & Tari, J. J. (2012). The influence of soft and hard quality management practices on performance.
3. Al-Maamari, Q. A. (2020). The Effect of Total Quality Management (TQM) Practices on Individual Readiness for change with in Yemeni Oil Units.
4. Barber, V. A. (2010). *A Study of Change Readiness: Factors That Influence the Readiness of Frontline Workers Towards a Nursing Home Transformational Change Initiative*.
5. Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*

6. Bentotage, L. G. (2019). The Role of soft total quality management practices on organizational performance of Sri Lankan IT software development companies.
7. Berings, M., Poell, R., & Gelissen, J. (2008). On-the-job learning in the nursing profession. *Personnel Review*.
8. Bouckenooghe, D., & Devos, G. (2008). Ready or not...? What's the relevance of a meso level approach to the study of readiness for change.
9. Brynnum, N. (2006). *Total Quality Management: Aspects of implementation and human resource*.
10. Carragher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of management*.
11. Cassell, C., Worley, J. M., & Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management decision*.
12. Chalofsky, N., & Griffin, M. G. (2005). *Work-Life Programs and Organizational Culture: The Essence of Workplace Community*. Online Submission.
13. Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
14. Connell, J., & Hannif, Z. (2009). Call centres, quality of work life and HRM practices. *Employee Relations*.
15. DeLay IV, H. L. (2017). *Leadership Strategies for Developing and Implementing Organizational Change*.
16. Dev, A., & Jha, P. (2017). Beyond Taguchi's Concept of the Quality Loss Function.
17. Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*.
18. Dorling, J. L., Bhapkar, M., Das, S. K., Racette, S. B., Apolzan, J. W., Fearnbach, S. N., ... & CALERIE Study Group. (2019). Change in self-efficacy, eating behaviors and food cravings during two years of calorie restriction in humans without obesity.
19. El Amine, A. F., & Bouhafs, M. E. B. A. R. K. I. (2018) *Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail: Cas du secteur tertiaire*.

20. Fresk, M., & Magnell, M. (2017). Readiness to Change in a Project-based Organization: Factors supporting change implementation at individual level.7
21. 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.
22. Hafstad, M. (2020). The Relationship between Multiple Organizational Climates and Individual Readiness for Change (Master's thesis).
23. Harris, S. G., & Gresch, E. B. (2010). The emotions of change: Merger sentiments, pleasure, and emotional expression. In Emotions and organizational dynamism. Emerald Group Publishing Limited.
24. Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation. International journal of quality & reliability management.
25. Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). The Effect of Total Quality Management on Project Management.
26. 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).
27. Jonsdottir, S., Ingason, H. T., & Jonasson, H. I. (2014). Continuous improvement projects in certified organizations in Iceland: traditional projects or not. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119.
28. 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.
29. Kanwar, A., & Umar, A. (2013). Quality Assurance in Teacher Education for Africa
30. Kara, D., Kim, H. L., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
31. Kelbiso, L., Belay, A., & Woldie, M. (2017). Determinants of quality of work life among nurses working in Hawassa town public health facilities, South Ethiopia: A cross-sectional study. *Nursing Research and Practice*, 2017.

32. Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement. *Management Research Review*.
33. Kim, T. T., Karatepe, O. M., Lee, G., Lee, S., Hur, K., & Xijing, C. (2017). Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
34. Kiprotich, A. M., Njuguna, R., & Kilika, J. (2018). Total Quality Management Practices and Operational Performance of Kenya Revenue Authority. *International Journal of Contemporary Aspects in Strategic Management*.
35. Lee, J. S., Back, K. J., & Chan, E. S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
36. Li, J., & Yang, H. (2013, June). Towards a framework of quality management for cooperative higher education. In 2013 the International Conference on Education Technology and Information System.
37. Ling, B., Guo, Y., & Chen, D. (2018). Change leadership and employees' commitment to change. *Journal of Personnel Psychology*.
38. Madsen, S. R., Cameron, J., Miller, D., & Warren, E. (2004). The Relationship between an Individual's Margin in Life and Readiness for Change. Online Submission.
39. Mahendrati, H. A., & Mangundjaya, W. (2020) Individual Readiness for Change and Affective Commitment to Change: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector.
40. Margherita, A., & Petti, C. (2010). ICT-enabled and process-based change: an integrative roadmap. *Business Process Management Journal*.
41. Melsa, J. L. (2009). Principles and tools of total quality management. *Encyclopedia of life support system*.
42. Molenda, M. (2011). Rating of quality management in selected industrial companies. *Zeszyty Naukowe/Akademia Morska w Szczecinie*.
43. Motamed-Jahromi, M., Fereidouni, Z., & Dehghan, A. (2017). Effectiveness of positive thinking training program on nurses' quality of work life through smartphone applications. *International Scholarly Research Notices*, 2017.

- 44.Mrus, K. J. (2016). Readiness for Interprofessional Education (IPE) and Interprofessional Practice (IPP): A Mixed-Methods Study of Healthcare Practitioners at Hamad Medical Corporation in Qatar
- 45.Msallam, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges.
- 46.Newton, J. (2007). What is quality. Embedding quality culture in higher education,.
- 47.Pedersen, M., & Dunne, S. (2020). Dewey's Broad Account of Habit and its Relevance for Change Management: A Conceptual Clarification with Pragmatic Illustrations. *Journal of Change Management*, 12.
- 48.Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Pearson Education)
- 49.Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*.
- 50.Ruta, D., Camfield, L., & Donaldson, C. (2006). Sen and the art of quality of life maintenance: Towards a working definition of quality of life.
- 51.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*.
- 52.Saleem, a., ali, s. A., zaman, k., muhammad, a., shehzad, k., & ullah, i. (2012). Impact of interior physical environment on academicians' productivity in pakistan higher education institutes perspectives
- 53.Samir, D., & Abdenour, M. (2016). A Study On Quality Of Work Life And Readiness For Organisational Change Among Algerian.
- 54.Shamallakh, M. L. (2014). role of human resource management in total quality management in banks operating in the gaza strip. role of human resource management in total quality management in banks operating in the gaza strip
- 55.Singh, R., Mohanty, M., & AK, M. (2010). Performance appraisal practices in Indian service and manufacturing sector organizations.

56. Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library management*.409
57. Sterlacci, M. (2020). Employee Readiness to Transformational Change in a Merger of Divergent Organizational Cultures.3
58. Tho, b. D., & thu, m. L. T. H.(2017) increasing supportive behavior for organizational change in soe equitization: role of individual readiness for change.
59. Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on Implementation Science*. Edward Elgar Publishing.
60. Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
61. Zhihai, Z. (2003). Developing a TQM quality management method model. Faculty of Management and Organization, University of Groningen.



الملحق (1) اسماء السادة الخبراء المحكمين حسب الحروف الابدجية

الاختصاص	الجامعة	الاسم	ت
ادارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.د. احسان دهش جلاب	1
ادارة انتاج وعمليات	جامعة اوروك	أ.د. اكرم احمد رضا الطويل	2
ادارة انتاج وعمليات	جامعة القادسية	أ.د. اسيل علي مزهر	3
ادارة المعرفة	جامعة الموصل	أ.م. د. الاء عبد الموجود عبدالجبار العاني	4
ادارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م. د. جواد محسن راضي	5
نظرية المنظمة	جامعة بابل	أ.د. زينب عبدالرزاق عيود	6
ادارة انتاج وعمليات	جامعة ميسان	أ.م. د. علاء عبدالسلام مصطفى	7
ادارة جودة	جامعة الموصل	أ.م. د. عادل محمد عبد الله	8
ادارة استراتيجية	جامعة بغداد	أ.د. فضيلة سلمان داود	9
نظرية المنظمة	جامعة المثنى	أ.م. د. كمال كاظم الحسني	10
نظرية المنظمة	جامعة سومر	أ.د. ليث خليل ابراهيم	11
ادارة انتاج وعمليات	جامعة كربلاء	أ.م. د. محمود فهد عبد علي	12
نظرية المنظمة	جامعة سومر	أ.م. د. واثق حياوي لايد	13



الملحق (2)
اسماء المقابلات الشخصية في شركة نفط ميسان

المنصب الوظيفي	الاسم	ت
مدير الهيئة التخطيط والمتابعة	حسنين عبداللطيف غورج	1
مدير الهيئة المالية	هاني أحمد جبر	2
مدير قسم التدريب والتطوير	حامد كاظم عاشور	3
مدير قسم الجودة	خيون لفته عذيب	4
مدير القسم القانوني	محمد ليث	5
وكيل مدير الهيئة الإدارية ومدير قسم الموارد البشرية	هشام نوري هاشم	6
مدير قسم الخزن والتصريف	كريم قاسم وهام	7
مسؤول شعبة العلاقات العامة	علاء حمدان	8

الملحق(3)



استمارة الاستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم
الموضوع : استبانة

جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

عزيزي المستجيب الكريم....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يروم الباحث إجراء دراسة بعنوان (تأثير الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة على الجاهزية الفردية للتغير من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط ميسان. ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع. مع مراعات الملاحظات التالية :

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً .
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) ، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- 4- يرجى عدم ترك اي سؤال دون إجابة ، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- 5- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا

طالب الماجستير
حسين بريو عنيد
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

الأستاذ المشرف
أ.م.د بشرى عبد الحمزة عباس
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

القسم الأول: (المعلومات و البيانات الشخصية)

ضع علامة (√) في المربع الخاص بالخيار المناسب:
1. النوع الاجتماعي

انثى	ذكر

2. المنصب الوظيفي

ادارة عليا	مدير هيئة	مدير قسم	مسؤول شعبة	موظف

3. سنوات الخدمة

5 سنوات فأدنى	10-6	15-11	20-16	25-21	26 فأكثر

4-العمر

30 فأدنى	31 - 40 سنة	41- 50 سنة	51- 60	61 فأكثر

5-التحصيل الدراسي

اعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه



القسم الثاني : اداة الاستبانة

اولاً:- الممارسات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة : فلسفة إدارية تقوم على مفاهيم الفلسفات الحديثة وأساليب الإدارة الأساسية والجهود المبتكرة والمهارات الفنية المتخصصة من أجل رفع مستوى الأداء والتحسين المستمر. (Al-Maamari et al.,2017:51).

ت	دعم الادارة العليا	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	تولي ادارة الشركة اهتماما كبيراً لتعلم جميع المهارات والمفاهيم ذات العلاقة بالجودة.					
2	تلتزم ادارة الشركة بدعم مشاركة الافراد العاملين والتحسين في ادارة الجودة					
3	تشجع ادارة الشركة بشكل كبير الافراد العاملين على الارتقاء في جميع أنشطة ادارة الجودة					
4	تعمل ادارة الشركة على حل جميع المشاكل المتعلقة بإدارة الجودة من خلال مساهمة الافراد العاملين					
5	تسعى ادارة الشركة الى توفير وادارة الموارد اللازمة لتدريب وتعلم الافراد العاملين.					
6	تركز ادارة الشركة على الوصول الى مستوى عال من جودة المنتج .					
7	تناقش ادارة الشركة كل القضايا المتعلقة الجودة خلال عقد اجتماعات خاصة بالجودة.					
	التركيز على الزبائن	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
8	تعمل ادارة الشركة على متابعة المتطلبات الحالية والمستقبلية للزبائن.					
9	تعمل ادارة الشركة على تلبية متطلبات الزبائن وابطالها الى جميع اقسام الشركة.					
10	تعمل ادارة الشركة على تصميم المنتجات الجديدة وفق احتياجات الزبائن.					
11	تعمل ادارة الشركة على تطوير وتحسين عملياتها من خلال النظر في شكاوى الزبائن					
	التدريب والتعليم	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
12	توفر ادارة الشركة برامج التعليم والتدريب لجميع العاملين.					
13	تعمل ادارة الشركة على توفير موارد التعليم والتدريب للأفراد العاملين باستمرار.					
14	تحرص ادارة الشركة على ان يكون جميع الافراد العاملين مؤهلين لاستخدام أدوات إدارة الجودة.					
15	تعمل إدارة الشركة على توفير تدريب محدد لتطوير مهارات الافراد العاملين					
16	تهتم ادارة الشركة بنشر الوعي بالجودة بين الافراد العاملين من خلال التدريب والتعليم.					
17	يمثل التعليم والتدريب للأفراد العاملين موارد قيمة وطويلة الأجل للشركة.					
	ادارة العلاقة مع الموردين	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
18	تسعى ادارة الشركة جاهدة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين.					
19	تعتمد الشركة على عدد محدد من الموردين ذوي الجودة العالية.					

					21	يشارك موردو الشركة بنشاط في عملية تصميم / إعادة تصميم المنتجات.
					21	تمتلك إدارة الشركة نظام شامل لتصنيف الموردين.
					22	تعمل إدارة الشركة على اشراك مورديها في تدريبات على الجودة.
					23	تقدم الشركة المساعدة الفنية لمورديها عند الحاجة اليها
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		التحسين المستمر
					24	تنظر ادارة الشركة الى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء من متطلبات ادارة الجودة الشاملة .
					25	تتحمل ادارة الشركة مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة .
					26	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والفروع بالشركة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة
					27	يعد التحسين المستمر مسؤولية جميع الادارات المختلفة في الشركة
					28	يشارك مسؤولي الجودة في الشركة بورشات العمل والندوات والمحاضرات الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

ثانيا: - جودة حياة العمل: بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف ابعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الافراد العاملين فيشعرون بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذلون أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة. (Nayak,2016:145).

ت	بيئة العمل المادية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	اعمل في بيئة عمل مناسبة تسهم بتحقيق الثقة المتبادلة بين جميع العاملين فيها.					
2	اتمتع بحرية العمل في وظيفتي.					
3	تجمعني مع زملائي في العمل علاقات طيبة.					
4	لبيئة العمل المادية تأثير إيجابي على جودة حياة العمل.					
5	توفر ادارة الشركة الحماية الكافية ضد مخاطر مكان العمل.					
6	تحاول ادارة الشركة تأمين مناخ عمل مناسب للعاملين.					
	الاجهاد المهني	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7	أنا مضغوط بسبب العمل لساعات طويلة. R					
8	لدي ضغوط زمنية في العمل غير واقعية. R					
9	لدي اعمال غير قادر على انجازها R					
10	غالبًا ما أشعر بمستويات مفرطة من التوتر في العمل R					
	النمو والتطوير الوظيفي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	تلقيت تدريباً مناسباً للقيام بالعمل بشكل أفضل					
12	ساعدني التدريب على أداء عملي بشكل أفضل					
13	يساعد التدريب في تحقيق المهارة لأداء الوظيفة بكفاءة					
	الخصائص الوظيفية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
14	امتلك المهارة اللازمة لأداء وظيفتي بكل سهولة.					
15	حجم العمل في وظيفتي مناسب لقدراتي ومهارتي.					
16	اتعرض لمواد خطيرة في بيئة العمل. R					

					17	انا قادر على تعلم مهارات جديدة اثناء العمل.
					18	تتطلب الوظيفة التي اعمل بها الكثير من الجهد البدني. R
					19	المهام الوظيفية المكلف بها صعبة ومثيرة للاهتمام. R
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		التعويضات والمكافأة
					20	نظام / طريقة تقييم الأداء في شركتنا مناسبة.
					21	الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع مؤهلاتي.
					22	يتم تعويض العامل الجيد بشكل مناسب في شركتي.
					23	تتم مكافأة الافراد العاملين وفقا لكم ونوع الاعمال التي يقومون بها
					24	يتم تغطية صحة الأسرة والتعليم من خلال خطط الرعاية الاجتماعية لإدارة الشركة
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		الدعم الاجتماعي
					26	تقوم إدارة الشركة بمتابعة الحالة الاجتماعية للأفراد العاملين .
					27	تنظم إدارة الشركة اجتماعات غير رسمية مع الأفراد العاملين لمناقشة مشكلاتهم الاجتماعية .
					28	تهتم إدارة الشركة بالأفراد العاملين من خلال التواصل معهم.
					29	تعزز إدارة الشركة الشعور بالقيمة والأهمية بين الأفراد العاملين
					30	يشعر الافراد العاملين أنهم ينتمون إلى فريق واحد أثناء عملهم مع الشركة.

ثالثا:- الجاهزة الفردية للتغير: مدى تقييم الافراد العاملين للحاجة إلى التغيير وتقييم الافراد العاملين لنفسهم وقدرة المنظمة على التغيير التنظيمي وتقييم الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة والأعضاء من هذا التغيير (Al-Maamari et al.,2017:51).

ت	الدعم الاداري	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تشجيع ادارة الشركة الافراد العاملين على قبول التغيير.					
2	تؤكد ادارة الشركة على أهمية التغيير للعاملين والشركة					
3	أرسلت إدارة الشركة إشارة واضحة بأنها ستتجه نحو التغيير					
4	تتوافق جميع الدورات التدريبية مع لاحتياجات الافراد العاملين للتطوير الشخصي والمهني .					
5	تعطي ادارة الشركة تقديراً لأولئك الذين يطبقون معارف أو مهارات جديدة في عملهم.					
6	يشجع المدير المباشر التفكير المستقل والمبتكر.					
	الكفاءة الذاتية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7	لم تحدث أي مشكلة في وظيفتي عند تطبيق اي تغيير.					
8	تتطلب المهام المطلوبة تأتي عندما لا يؤدي هذا التغيير إلى أداء جيد.					
9	أشعر أنني قادر على العمل أثناء وبعد التغيير بشكل جيد					

					10	اعتقد ان مهاراتي ضرورية لتحقيق النجاح في التغيير.
					11	لدي القدرة على فهم جميع المهام المطلوبة عند تنفيذ التغيير.
					12	وفقا للتجارب السابقة يمكنني القيام بكل ما يلزم من المهام بعد إجراء التغيير بنجاح وثقة أيضا.
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		الملائمة
					13	أعتقد أن التغيير سوف يصل إلى حد كبير بالنسبة للشركة.
					14	تحدد ادارة الشركة اهداف بسيطة لأجراء التغيير
					15	عادة ما يساهم التغيير في تحسين الكفاءة لجميع الأنشطة في الشركة.
					16	عادة ما يساهم التغيير بشكل كبير في تسهيل العمل.
					17	قضاء الوقت في عمل آخر أفضل من إضاعة الوقت في هذا التغيير. R
					18	يتم القيام بالتغيير وفق أولويات الشركة.
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		المنفعة الشخصية
					19	أشعر بالقلق من أن أفقد بعضا من التوازن في الشركة عند تنفيذ التغيير. R
					20	يؤثر التغيير دائما على العلاقات الشخصية الجيدة. R
					21	وظيفتي المستقبلية في التغيير ستكون ذات اهمية قليلة.
					22	لا فائدة لي عندما حدث التغيير. R
					23	اعتقد ان التغيير يحقق المنفعة لي في المستقبل البعيد.

Abstract

The current study seeks to identify the impact of soft TQM practices as an independent variable across its dimensions (support for higher management, focus on customers, process management, training and learning, managing relationship with suppliers, continuous improvement) on individual readiness for change as a dependent variable across its dimensions) Administrative support, self-efficacy, suitability, personal benefit) by averaging the quality of work life in its dimensions (physical work environment, professional stress, growth and development, social support, compensation and reward, job characteristics) in Maysan Oil Company, and the study sample included (292) Of the individuals working in the company, and for the purpose of achieving the goal of the study, the questionnaire was adopted in collecting data related to the study variables, and the descriptive and analytical approach was adopted in the study, in addition to conducting interviews with a number of company employees and then analyzing them by adopting some statistical methods such as (arithmetic mean, Standard deviation, linear correlation coefficient, simple and multiple regression coefficient) and for the scale test were employed (Alpha Cronbach, factor analysis). The results were reached using the statistical program such as (SPSS.V.25) and the program (Amos.V.25) to analyze the data to reach conclusions, the most prominent of which was the existence of a correlation and influence between the soft practices of TQM in the individual readiness for change through the mediating role of quality work life. Based on the conclusions reached, a set of recommendations were presented, the most important of which was (the need for the company to focus on coordination (suitability) between the skills it possesses and the processes and goals it seeks to achieve, which indicates the need to develop the capabilities and skills of workers.), Which contributes to Overcoming some current or future obstacles.

Keywords: Saft Total quality management - individual readiness for change - quality of work life

Republic of Iraq
Ministry Of Higher Education and
Scientific Research Of al- Qadisiyah
University
College Of Administration & Economic
Business Administration Department



**The Effect of Soft TQM Practices on Individual
Readiness For Change Through The Mediating Role of
Work Life Quality**

*Analytical study of the opinions of a sample of workers in
Maysan Oil Company*

Thesis submitted to the council of the college of administration
& economics al- Qadissiyah university in which is part of the
requirements of the masters degree in Business management.

By

Hossein Briou Aneed

Assistant Professor

Dr. Bushra Abdul Hamza Abbas

2021 AC

AH 1443