

الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية في الكليات التقنية بمدينة طرابلس

د. ابوعجيلة على ميرة

Abmera64@yahoo.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية ، وهي دراسة ميدانية في الكليات التقنية بمدينة طرابلس ، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، قام الباحثين بتصميم وتطوير استبانته لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (240) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكليات التقنية بمدينة طرابلس والبالغ عددهم (596) ، وتم توزيع (226) استبانته ، تم استرداد (223) استبانته بنسبة استرداد قدرها (94.1%) ، كما تم استبعاد (3) استبيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). هذا وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1-- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى أن مستوى التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية قيد الدراسة مرتفعاً
- 2- أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية بالكليات قيد الدراسة.
- 3- يوجد لدى الكليات التقنية بناء تنظيمي يلائم طبيعة نشاطها، كما ترسم الكليات سياساتها بشكل محدد وواضح .
- 4- أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة، أي أنه كلما كان هناك اهتمام بتمكين العاملين فإن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى تحسين في مستويات الأداء .

أولاً / المقدمة:

حضت إدارة الجودة الشاملة مؤخراً باهتمام واسع من صانعي القرار في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص نتيجة الدور الكبير الذي تلعبه في توفير حياة وظيفية مريحة للعاملين وإسهاماتها في تحسين عمل تلك المؤسسات ومهارات وخبرات أفرادها العاملين فيها، وبالتالي تقديم ميزة تنافسية لها.

وباعتبار أن الموارد البشرية هي أعلى الموارد بالمؤسسات، ومصدراً مهماً لتحقيق المزايا التنافسية لها، فالاستخدام الأمثل لهذه الموارد يعتمد على التدابير التي يمكن اتخاذها لحماية العاملين بديناً ومعنوياً . وذلك بالتزامن مع الفترة الغير مسبوقه من التغيرات المستمرة التي يعيشها العالم في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها، لذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات وقياس انعكاسها على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة .

وفي ضوء ما سبق، فإن العنصر البشري في المنظمات هو الثروة النادرة التي تتساب المنظمات لتوفيرها كماً وكيفاً، وبالشكل الذي يزيد من أدائها وفعاليتها؛ لذا سيقوم الباحثين بتوضيح العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالكليات التقنية بمدينة طرابلس

ثانياً / مشكلة الدراسة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين للإدارة وتعد فكراً إدارياً مغرياً للمنظمات التي تبحث عن رفع إنتاجيتها وتحسين جودة خدماتها ، ولما لهذه الفلسفة من أهمية كبرى وأثرٍ على الحياة الوظيفية وخصوصاً المنظمات الخدمية ، حيث يصبح تطبيق هذه الفلسفة بشكل سليم أكثر أهمية لأن أثرها لن يتوقف على منتجات المنظمة فقط بل يتعدى ويمتد آثاره إلى كافة جوانب الحياة الوظيفية بالمنظمة ، ومن خلال عمل الباحث بمكاتب وإدارات الجودة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني وإحساسهم وتعايشهم بالمشكلة ، ، وكذلك إطلاع الباحث على بعض الدراسات المشابهة والمتربطة بمتغيرات الدراسة ، ومنه أتجه فكر الباحث إلى دراسة علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوي ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس . ومن هنا تبلوره مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ومن هذا التساؤل انبثقت التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة؟
- 2- هل توجد علاقة بين البناء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة؟
- 4- هل توجد علاقة بين التحسين المستمر وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة؟
- 5- هل توجد علاقة بين التركيز على المستفيدين وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة؟

6- هل توجد علاقة بين الإدارة بالحقائق وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة؟

ثالثاً / فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة.

ومن هذه الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البناء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة

5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المستفيدين وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية

6- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالحقائق وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة

رابعاً / أهداف الدراسة

1- التعرف على علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة.

2- التعرف على مستوى العلاقة بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة.

خامساً / أهمية الدراسة

1- محاولة تعريف متخذي القرار في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني إعطاء أهمية جودة الحياة الوظيفية بكونها أداة فعالة في الرفع من كفاءة العملية التعليمية بالكليات قيد الدراسة.

2- تلعب هذه الدراسة دوراً هاماً في التعرف على جوانب القصور لدى الكليات التقنية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية. وكذلك فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لأجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول جودة الحياة الوظيفية. وإثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظراً لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة.

سادساً / منهجية الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي، وذلك لانسجام المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، حيث تم جمع البيانات اللازمة من المصادر الأولية، من خلال توزيع استمارة استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكليات التقنية قيد الدراسة.

سابعاً / مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكليات التقنية بمدينة طرابلس سنة (2018) والبالغ عددهم (596) ، ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها فقد تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات ، حيث قام الباحثين بسحب عينة عشوائية طبقية منتظمة من مجتمع الدراسة ليكون حجم العينة مناسباً والبالغ عددها (240) وتم توزيع لاستبانته عليها ، حيث تم استرداد (226) استبانته بنسبة استرداد قدرها (94.1%) ، كما تم استبعاد (3) استبيانات وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (223) استبانته .

ثامناً / مصادر جمع البيانات:

1- المصادر الأولية: تمثلت في استمارة استبانته صممت لهذا الغرض، والتي تم من خلالها الحصول على البيانات اللازمة للدراسة.
2- المصادر الثانوية: وتم من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، من المصادر المتعلقة بالدراسة من (أبحاث عربية منشورة وغير منشورة، وكتب علمية، والدوريات).

تاسعاً / حدود الدراسة:

1- الحدود الزمنية: وهي فترة إعداد الدراسة (2018) وهي فترة جمع البيانات النظرية والميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى النتائج.
2- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الكليات التقنية بمدينة طرابلس (كلية تقنية الحاسب الآلي - كلية التقنية الإلكترونية - كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية)

عاشراً / مصطلحات الدراسة.

1- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين. (أبوزيادة، 2011، 883)
2 - جودة الحياة الوظيفية: هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها. (جاب الرب، 2009، 68)

الحادي عشر / الدراسات السابقة

1- دراسة (عيسى، 2012) بعنوان: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات الجزائرية، محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء، وتوزيعها على عينة من العاملين (أطباء، شبه أطباء، إداريين) تم اختيارهم وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية في المستشفيات الجزائرية المتواجدة على مستوى ولاية البلدة باختلاف هيكلها. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر له دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغيرات التدريب (تجديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج والدورات التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلي) وأبعاد متغير الجودة الشاملة الصحية (مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى).

2- دراسة (أبوزيادة: 2011) بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ببعض المصارف التجارية الفلسطينية. وخلصت الدراسة إلى المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة إبعاد إدارة الجودة الشاملة،

3 - دراسة (بركات، 2007) بعنوان: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة (في) التركيز على العميل، 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.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، كما وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الجنس) كما كان اتجاه المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي.

4- دراسة (عيسوة، 2005) بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، التحفيز، الاستقطاب، تقييم الأداء، التخطيط للموارد

البشرية، والعوامل الديموغرافية والوظيفية) على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، أمّا عيّنة الدراسة فقد اشتملت على جميع الموظفين من فئة الإدارة العليا والإدارة الوسطى. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج، منها: يوجد تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. ثم لا يوجد تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المستوى الإداري. يوجد أثر يعزى لمتغير الخبرة. وكذلك أنّ وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر على الجودة الشاملة.

5- دراسة (السيد، 2004) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار " دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام تلك البنوك " عينة البحث بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى نجاحها في ذلك والتعرف على درجة رشد القرار المتخذ في تلك البنوك والتي تبنت برنامجا للجودة وتحديد طبيعة العلاقة بين رشد القرار المتخذ وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رشد القرار وبين مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودلت النتائج على ضعف مستوى رضا المديرين في البنوك عن مخصصات الميزانية المتعلقة بالصرف على أنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية كما وأشارت النتائج إلى أن غالبية البنوك ليس لديها اتصالات فعالة، كما وتوصلت الدراسة إلى أن مديري البنوك يدركون أهمية التعاون ويشعرون بالالتزام نحو العمل بروح الفريق.

6- دراسة (مسودة، 2004) بعنوان أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة". هدفت الدراسة إلى فحص أثر متغيرات تطور الموارد البشرية الصحية (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، التمكين، الاستقطاب، الاختيار، التوجيه، الإرشاد، تقييم الأداء، التطوير، والتدريب الوظيفي) في تحقيق الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ المستشفيات التي أجريت عليها الدراسة تهتم بعناصر تطوير الموارد البشرية الصحية، وتختلف فيما بينها بدرجات متفاوتة، مع وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر تطور الموارد البشرية الصحية، وبين الجودة الشاملة وعناصرها. وأهم متغيرات التطوير للمصادر البشرية في تحقيق الجودة الشاملة هي التدريب، الثقافة التنظيمية، التطوير الوظيفي والتمكين، والقيادة (الإدارية).

الجانب النظري

أولاً - إدارة الجودة الشاملة

المقدمة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح ، و تحسين سمعتها في السوق المحلية و الخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها ، و لهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات و نظم الجودة لكي تحظى بالقبول المحلي والعالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها محلياً ودولياً و تستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المنظمات التي تتميز بالجودة في منتجاتها و خدماتها .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها ؛ لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، و تحسين بيئة العمل ، و زيادة معدلات الأداء ، و تحسين سمعتها في السوق المحلي و الخارجي ، في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاته إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة و من شخص ، فقد عرفت الجودة هي فلسفة إدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة . (حمودة، 2009، 76)

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع؛ لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي: (عايش، 208، 26) خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان؛ مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

3 - تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم ضرورة توفر ستة من الأبعاد والمتمثلة في: التركيز على العميل، التركيز على العمليات، الوقاية من الأخطار قبل وقوعها، حشد خبرات القوى العاملة، اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، التغذية العكسية. أما (جابلونسكي، 1996، 54) فقد حددها بعشرة أبعاد هي: التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تحفيز العاملين، تنفيذ المنظمة، مشاركة العاملين وتمكينهم، التدريب، التركيز على العميل، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القياس والتحليل، منع وقوع الأخطاء. (الخلف، 1997، 120) أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية (بركات، 2007، 35-36)

1- التزام الإدارة العليا: أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير بيئة مناسبة مشجعة للإبداع والابتكار وتعمل على تمكين العاملين وتنمية القدرات التنظيمية وتخصيص موارد مناسبة وإيجاد مخصصات للحوافز والمكافآت، وتحديد ونشر قيم المنظمة وتوجهاتها على كل من المدى القريب والبعيد، ويجب على الإدارة العليا أن تقدم للمؤسسة وصفاً لكيفية تناولها لمسئولياتها تجاه نشر الوعي بالجودة داخل المنظمة (العزاوي: 2005: ص59).

2- البناء التنظيمي: تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات يكون من أعلى الى أسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي، وبذلك تتطلب إدارة الجودة الشاملة إعادة هيكلة المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواقم العمل

3- تمكين العاملين: يعد تمكين العاملين كما أشار (ديوب، 2014، 204) إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات، إذ يتضمن التمكين بشكل رئيس تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم؛ مما يتطلب تغييراً عميقاً لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، فالمديرون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين، والمرؤوسون يجب أن يتحولوا من إتباع الأوامر والتعليمات إلى

صنع القرارات الخاصة بهم وحتى كسر قواعد العمل إن كان ذلك ضرورياً، فالتمكن يتطلب تحول نمط القيادة من القيادة التقليدية إلى القيادة الديمقراطية والمشاركة .

4- التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري .(قادة، 2011، 16)

ثانياً- جودة الحياة الوظيفية

المقدمة:

تسعى الإدارة في جميع المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات ، حيث بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينيات، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية ، وبدأت العديد من الإدارات في تحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية ،و لذلك كان لا بد من تحقيق التوافق بين كفاءة الفرد والوظيفة التي يشغلها ، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة للعاملين . وتعد جودة الحياة الوظيفية السائدة كأحد مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛ لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات .ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية، يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة، من حيث (النمو، الازدهار، التكيف للمتطلبات البيئية) فنجاح المنظمة في تهيئة جودة مناسبة من الحياة الوظيفية يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات العاملين، تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً.

مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع جودة الحياة الوظيفية، ولكن مع كل ذلك التباين يظل مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل، وحياة العاملين فيها، فقد عرفها بأنها الصفات أو الجوانب الإيجابية أو غير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون (السالم، 2009، 350). بينما عرفت (على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها

والمعاملين معها. (جاب الرب، 2009، 299) وعرفت مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة. (ماضي، 2014، 63)

ثالثاً / أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

1- ظروف العمل المعنوية: المقصود بظروف العمل المعنوية، المؤثرات غير الحسية في المؤسسة والتي تنعكس على العاملين مثل (العلاقات الاجتماعية بين العاملين، جداول عمل مرنة، تصميم الوظيفة بشكل مريح وملائم للموظف، نمط الإشراف، الأمان الوظيفي) (Worrall & Cooper، 2012، 43)، وفيما يتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين والتي لها عدة مستويات: العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الرؤساء، العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. وبالتالي فإن العلاقة الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهم، لذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، إنما يوفر لهم قدر كبير من الرضا الوظيفي، وبالتالي سيرتفع أداء العاملين والعكس صحيح. وفي النهاية فإن العلاقات الاجتماعية بين العاملين عندما تكون ايجابية وطيبة فإنها تحقق مستوى أفضل لإنتاجية المنظمة.

2- المزايا المقدمة للعاملين: تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز فيها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل الأداء المتميز فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل للعضوية والانتماء للمؤسسة. وتهدف لجذب الأفراد للعمل بها والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي والاستقرار، وإذا كانت الحوافز تمنح على أساس التميز في الأداء، فإن المزايا والخدمات تمنح لكل دون تمييز، وتقدم المزايا والخدمات إلى العاملين للأسباب الآتية (جذب العاملين للعمل بالمنظمة، وإغراء من يعمل بها أصلاً. (دبوب، 2014، 207)

، إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار من خلال أنظمة التامين والمعاشات، الحفاظ على مستوى معاشي معين للعاملين من خلال توفير المواصلات والسكن والتغذية، الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة بشكل ملموس بتقديم المزايا والخدمة، لتقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين)

3- معالجة الشكاوى والنظلمات: عادة ما يتولد عند الموظفين في العديد من المناسبات أثناء تنفيذهم لمهامهم الوظيفية الشعور بعدم الرضا والظلم لأسباب متعددة، فلا يوجد منظمة تخلو من النظلمات والنزاعات والصراعات. ففي بعض المنظمات يكون النظم موجه من الموظفين ضد صاحب العمل،

بينما في منظمات أخرى يقوم صاحب العمل بتقديم التظلم ضد الموظفين، مما يسبب اضطرابات وتأثير سلبي على علاقات العمل والإنتاجية.

ولإجراءات تقويم التظلمات أثارها الإيجابية حيث تعمل على تمكين الإدارة من معرفة نبض الموظفين حول سياسات وممارسات المنظمة بالإضافة إلى سلوك وموقف المدراء اتجاه العاملين، والمحافظة على معنويات الموظفين مرتفعة بعد تأكدهم من أن تظلماتهم سيتم التعامل معها بعدالة وشفافية.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: أن إشراك العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، حيث إن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية وبالانتماء للمنظمة، كما إن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين. وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها، كما إن المشاركة وفي هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات وتعديلات، وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين. أشار (حند ، 2014 ، 41)

5- الأجور والمكافآت: يتطلع العاملون في المنظمات التي يعملون بها للحصول على عوائدهم نظير جهودهم، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أدائهم ونظرتهم لوظائفهم، وأصحاب العمل، كما يقلل من معدل الدوران ، ويحسن من أداء و إنتاجية المنظمة ، وتكمن العدالة في ما يقدمه الشخص من جهد، وما يعود عليه نظير ذلك ، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين ومعدل العوائد التي تعود عليهم، فيجب أن تتسم التعويضات بالعدالة الخارجية وفيها يقارن الأفراد التعويضات التي يحصلون عليها مع التعويضات التي تمنح لموظفين يعملون في مهن متشابهة في منظمات أخرى، كما يجب أن تتسم أيضا بالعدالة الداخلية وتعني منح الأفراد تعويضات وفقا لمعرفتهم ، ومهاراتهم ، وقدراتهم ، إضافة إلى مسؤولياتهم وإنجازاتهم . (M. Jackson ، 2007 ، p364)

رابعاً / فوائد جودة الحياة الوظيفية

أن هذه البرامج تعمل على إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتخفيض تكاليف التأمين الصحي، وانخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل، وزيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية، واختيار عمالة أفضل. كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية توفر إمكانية الترقى والتقدم، كما توفر أجوراً وتعويضات عادلة وكافية، وتوفر ظروف عمل صحية وأمنة، وتدعم التكامل الاجتماعي (الشطي، 2016، 28).

الجانب العملي (تحليل الاستبانة)

أولاً / عرض النتائج الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

تحليل عبارات المحور الأول (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة)

جدول رقم (1) يوضح تحليل عبارات المحور الثاني (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	توجد خطة إستراتيجية للكلية تدعم تطبيق الجودة الشاملة	4.06	0.823	81.17	19.211	0.000
2	تهيئ الكلية المناخ الملائم الذي يساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.79	0.857	75.78	13.750	0.000
3	تتبنى الكلية ثقافة التغيير لتسهيل تطبيق الجودة الشاملة.	3.78	0.919	75.70	12.746	0.000
4	تخصص الكلية الموارد اللازمة لمتطلبات الجودة الشاملة.	3.64	0.943	72.74	10.080	0.000
5	تهتم الكلية بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع.	3.82	0.962	76.32	12.669	0.000
6	تحرص الكلية على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع موظفيها.	3.63	0.958	72.65	9.853	0.000
7	تعتبر الكلية الجودة الشاملة شعاراً حقيقياً لها.	3.62	1.010	72.38	9.147	0.000
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الأول	3.76	0.734	75.25	15.508	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة) تساوي (3.76) والوزن النسبي يساوي (75.25%) ، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (15.508) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة بدرجة جيدة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويرجع ذلك إلى التزام الإدارة العليا في إدارات الكليات التقنية قيد الدراسة بإدارة الجودة الشاملة حيث تعتبرها مطلباً أساسياً للتحسين المستمر للجودة ، والسلوك اليومي لقادة المؤسسات هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة لهم . وتحتاج الإدارة العليا في الكليات التقنية قيد الدراسة إلى

تقديم الدعم والمساندة لإدارة الجودة الشاملة من خلال توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الوقت اللازم لتطبيقها عملياً، وجعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزامياً للجميع، ووضع رؤية وسياسة للجودة تنقلها إلى المستقبل من خلال التزامها بمجموعة من المبادئ والقيم.

تحليل عبارات المحور الثاني (البناء التنظيمي)

جدول رقم (2) يوضح تحليل عبارات المحور الثاني (البناء التنظيمي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي يلائم طبيعة نشاطها.	3.97	0.917	79.37	15.769	0.000
2	ترسم الكلية سياساتها بشكل محدد وواضح.	3.81	0.887	76.14	13.587	0.000
3	يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة يحدد السلطات والمسؤوليات بوضوح.	3.83	0.924	76.59	13.408	0.000
4	يدعم الهيكل التنظيمي التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية.	3.78	0.916	75.61	12.722	0.000
5	يسهل الهيكل التنظيمي عمليات الاتصال بين كافة أطراف الكلية.	3.76	0.945	75.25	12.042	0.000
6	تتسم نظم وإجراءات العمل بالبساطة والمرونة.	3.56	0.937	71.21	8.933	0.000
7	يشارك العاملون في وضع الأنظمة والسياسات.	3.09	1.070	61.79	1.252	0.212
8	تعتمد الكلية آليات وأنماط العمل الإلكتروني.	3.45	0.989	69.06	6.837	0.000
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الثاني	3.66	0.679	73.13	14.426	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (2) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني (البناء التنظيمي) تساوي (3.66) والوزن النسبي يساوي (73.13 %) ، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60 %)، وقيمة t المحسوبة تساوي (14.426) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه يوجد لكليات التقنية قيد الدراسة هيكل تنظيمي يلائم طبيعة نشاطها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ويرجع ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو وسيلة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة ، وتقادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها ، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد والجماعات في الكليات التقنية قيد الدراسة ،فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد والالتزامات المترتبة علي الفرد وتوقعاته ، نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

تحليل عبارات المحور الثالث (تمكين العاملين)

جدول رقم (3) يوضح تحليل عبارات المحور الثالث (تمكين العاملين)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يشارك العاملون في الكلية في اتخاذ القرارات الهامة.	3.17	1.098	63.41	2.318	0.021
2	تحرص الكلية على تقديم الدعم الكافي للعاملين.	3.28	1.109	65.65	3.803	0.000
3	تتبنى الكلية ثقافة العمل الجماعي.	3.44	1.072	68.88	6.185	0.000
4	تحرص الكلية على صناعة قيادات فاعلة لإدارة الجودة الشاملة..	3.51	1.069	70.13	7.078	0.000
5	تفوض الكلية العاملين بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.	3.44	0.970	68.88	6.832	0.000
6	تعزز الكلية الثقة المتبادلة بين العاملين في الكلية.	3.49	1.008	69.87	7.305	0.000
7	تحرص الكلية على دمج العاملين في العملية الإدارية.	3.32	1.023	66.37	4.647	0.000
8	تلتزم الكلية بتلبية متطلبات العاملين في البحث العلمي..	3.13	1.051	62.60	1.848	0.066
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الثالث	3.35	0.805	66.97	6.467	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث (تمكين العاملين) تساوي (3.35) والوزن النسبي ساوي (66.97%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (6.467) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه يوجد حرص لكليات التقنية قيد الدراسة على دمج العاملين في العملية الإدارية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

يرى الباحث أن عملية تمكين العاملين أصبحت مهمة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الإدارية ومنها الكليات التقنية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل ، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق العامل ، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف الكلية ، وعلى الرغم من اهتمام هذه الكليات بتحقيق النمو ، وتقليل السلبيات ، فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة ، لتهيئة البيئة المناسبة للعمل ، والتعامل مع المتغيرات ، وإكساب الأفراد العاملين القدرة على حل المشكلات التي تواجههم من خلال تبني أسلوب التعلم المستمر .

تحليل عبارات المحور الرابع (التحسين المستمر)

جدول رقم (4) يوضح تحليل عبارات المحور الرابع (التحسين المستمر)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تقدم الكلية الدعم الكافي لعمليات التحسين المستمر .	3.49	1.090	69.87	6.758	0.000
2	تطور الكلية موظفيها بواسطة وسائل تدريب حديثة..	3.30	1.118	66.10	4.075	0.000
3	تواكب الكلية التكنولوجيا الحديثة في تطوير العملية التعليمية.	3.43	1.075	68.52	5.918	0.000
4	تقوم الكلية بإعادة هندسة عملياتها كلما لزم الأمر .	3.21	1.051	64.22	2.995	0.003
5	تعمل الكلية على ربط وتقييم الأداء بتطوير موظفيها .	3.21	1.116	64.13	2.760	0.006
6	تلتزم الكلية بالقضاء على معوقات تطبيق الجودة الشاملة..	3.20	1.044	64.04	2.887	0.004
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الرابع	3.31	0.884	66.14	5.191	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الرابع (التحسين المستمر) تساوي (3.31) والوزن النسبي يساوي (66.14 %) ، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (% 60) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (5.191) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على تقدم الكليات التقنية الدعم الكافي لعمليات التحسين المستمر مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) . ويرجح الباحث ذلك إلى الدعم الذي تقدمه إدارة الكليات التقنية قيد الدراسة لعمليات التحسين المستمر من خلال نشر الوعي والمعرفة حول ثقافة الجودة الشاملة داخل الكليات لتعزيز مفهوم وتقييم الأداء وضمان الجودة الشاملة ، والتطوير المستمر للنظام التعليمي داخل الكليات، من خلال إنشاء ورش عمل من أجل تحسين القدرات والمهارات المهنية وتطوير جميع الأطراف ، بالإضافة إلى تلبية معايير ومؤشرات الأداء لضمان جودة المدخلات ومخرجاتها .

تحليل عبارات المحور الخامس (التركيز على المستفيدين)

جدول رقم (5) يوضح تحليل عبارات المحور الخامس (التركيز على المستفيدين)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تلمي الكلية متطلبات واحتياجات الطلبة.	3.66	0.972	73.27	10.195	0.000
2	تهتم الكلية بجودة المرافق التي تقدم خدمات للطلبة.	3.60	1.035	71.93	8.608	0.000
3	تحرص الكلية على تمثيل الطلبة في اللجان المختلفة ذات الاختصاص.	3.36	1.034	67.17	5.182	0.000
4	تقوم الكلية باستقصاء متطلبات سوق العمل عند تطوير برامجها الأكاديمية.	3.39	1.055	67.80	5.523	0.000
5	تراعي الكلية معايير الاعتماد والجودة عند تصميم برامجها الأكاديمية.	3.57	1.046	71.30	8.068	0.000
6	توجه الكلية البحث العلمي لحل مشكلات وتطوير مؤسسات المجتمع.	3.17	1.087	63.50	2.403	0.017
7	تحرص الكلية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	3.04	1.204	60.90	0.556	0.578

0.000	7.698	67.98	0.774	3.40	المعدل العام لجميع عبارات المحور الخامس
-------	-------	-------	-------	------	---

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (5) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الخامس (التركيز على المستفيدين) تساوي (3.40) والوزن النسبي يساوي (67.98 %)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60 %)، وقيمة t المحسوبة تساوي (7.698) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على حرص الكليات التقنية بالتركيز على المستفيدين عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ويرجع الباحث ذلك إلى أن جميع الكليات التقنية قيد الدراسة تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات التي تساهم في تلبية احتياجات المستفيدين، ومن تلك الخدمات ما توفره مكتبة الكلية لروادها من تهيئة المكان الملائم للدراسة والمطالعة، وسبل البحث عن المعلومات باستخدام جميع الوسائل المتاحة، الكتب والقرارات الدراسية، وغيرها من الخدمات المختلفة.

تحليل عبارات المحور السادس (الإدارة بالحقائق)

جدول رقم (6) يوضح تحليل عبارات المحور السادس (الإدارة بالحقائق)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تعتمد الكلية في قراراتها على الحقائق بدلاً من التخمين.	3.62	0.936	72.47	9.948	0.000
2	تطور الكلية نظم المعلومات بما يلبي احتياجاتها من المعلومات.	3.56	0.913	71.21	9.171	0.000
3	يحصل متخذ القرار على المعلومات الكافية في الوقت المناسب.	3.52	0.924	70.31	8.331	0.000
4	يزود الرئيس مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لأداء العمل.	3.58	0.959	71.66	9.077	0.000
5	توجه الكلية البحث العلمي لخدمة الكلية والمجتمع.	3.26	1.041	65.11	3.668	0.000
6	تستفيد الكلية من خبرات المؤسسات المتميزة محلياً ودولياً.	3.29	1.127	65.83	3.862	0.000

0.000	9.196	69.43	0.766	3.47	المعدل العام لجميع عبارات المحور السادس
-------	-------	-------	-------	------	---

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (6) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور السادس (الإدارة بالحقائق) تساوي (3.47) والوزن النسبي يساوي (69.43%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (% (60)، وقيمة t المحسوبة تساوي (9.196) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على اعتماد الكليات التقنية قيد الدراسة على الإدارة بالحقائق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويرى الباحث أن الكليات التقنية قيد الدراسة تسعى إلى تبني مبدأ اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق، فمن خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة تعمل على توفير نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء الكلية، ويشترك العاملون في الكليات من الإدارة العليا حتى الإدارة الدنيا في تنفيذ هذا المفهوم من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وتوافر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات.

تحليل محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (7) والذي يبين آراء عينة الدراسة في محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (7) يوضح تحليل محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة

رقم المحور	المحور	ترتيب المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الأول	التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.	1	3.76	0.734	75.25	15.508	0.000
الثاني	البناء التنظيمي.	2	3.66	0.679	73.13	14.462	0.000
الثالث	تمكين العاملين.	5	3.35	0.805	66.97	6.467	0.000
الرابع	التحسين المستمر.	6	3.31	0.884	66.14	5.191	0.000
الخامس	التركيز على المستفيدين.	4	3.40	0.774	67.98	7.698	0.000
السادس	الإدارة بالحقائق.	3	3.47	0.766	69.43	9.196	0.000
	المعدل العام لجميع محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة		3.50	0.646	69.93	11.480	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، والذي يتبين من خلاله أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحاور تساوي (3.50) ، والوزن النسبي يساوي (69.93 %) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60 %) وقيمة t المحسوبة تساوي (11.480) وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة متوفرة في الكليات التقنية قيد الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويرى الباحث أن العديد من الدراسات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة أكدت على أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول على منتج صناعي قادر على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وكذلك الحصول على منتج تعليمي مناسب في المؤسسات التقنية ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك الموسوسات التقنية القادر على الإسهام في تنمية المجتمع بشكل فعال.

ثانياً / تحليل عبارات محاور جودة الحياة الوظيفية تحليل عبارات المحور الأول (ظروف العمل المعنوية)

جدول رقم (8) يوضح تحليل عبارات المحور الأول (ظروف العمل المعنوية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أفتخر بأنني أحد العاملين بالكلية.	4.10	0.872	82.06	18.901	0.000
2	أشعر بالرضا عن وضوح دوري في الكلية.	3.89	0.904	77.85	14.741	0.000
3	يربطني مع زملائي في العمل علاقات طيبة.	3.99	0.949	79.82	15.593	0.000
4	أتمتع بحرية أداء العمل بالطريقة التي أنسجم معها.	3.75	1.008	75.07	11.164	0.000
5	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.	3.66	1.078	73.18	9.130	0.000
6	أشعر بالرضا عن الانجاز الذي أحققه في عملي.	3.92	1.004	78.48	13.742	0.000
7	أشعر بأنني محترم من الجميع في الكلية التي أعمل بها.	4.02	1.061	80.36	14.327	0.000
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الأول	3.91	0.785	78.12	17.233	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (8) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول (ظروف العمل المعنوية) تساوي (3.91) والوزن النسبي يساوي (78.12 %) ، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60 %) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (17.233) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن ظروف العمل المعنوية ملائمة بالكليات التقنية قيد الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويعزو الباحث ذلك إلى أن ظروف العمل المعنوية تعتبر من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح الكليات التقنية ، التي تحظى حالياً باهتمام متزايد، على اعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة لظروف العمل ، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم ، وبالتالي نجاح الكلية .

وهناك جملة من العوامل والظروف التي يجب أن تتحقق في محيط العمل من أجل تسهيل مهمة أداء العمل على الوجه المطلوب، وإن افتقار محيط العمل لها يؤدي إلى تدمير واستياء العاملين مما ينعكس على انخفاض روحهم المعنوية، ومن هذه العوامل (الظروف الفيزيائية، والأجور العادلة، وفض الشكاوى والخلافات، وتقسيم العمل).

تحليل عبارات المحور الثاني (الأجور والمكافآت)

جدول رقم (9) يوضح تحليل عبارات المحور الثاني (الأجور والمكافآت)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت المعمول به في الكلية.	3.74	1.113	74.80	9.929	0.000
2	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أحصل عليه مقابل عملي.	3.53	1.169	70.67	6.815	0.000
3	أشعر بعدالة أجري مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي بالكلية.	3.38	1.198	67.53	4.697	0.000
4	أشعر بعدالة أجري مقارنة مع ما يحصل عليه نظرائي في المؤسسات الأخرى.	3.01	1.303	60.27	0.154	0.878
5	تحفز الكلية موظفيها عن طريق المكافآت المالية.	2.77	1.169	55.43	-2.922	0.004
6	تمنح المكافآت المالية طبقاً لمعايير مرتبطة بالكفاءة والتميز في الأداء.	2.86	1.198	57.22	-1.733	0.085
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الثاني	3.22	0.938	64.32	3.438	0.001

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (9) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني (الأجور والمكافآت) تساوي (3.22) والوزن النسبي يساوي (64.32%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (3.483) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه يوجد ضعف في الأجور والمكافآت بالكليات التقنية قيد الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ويرى الباحث ضرورة أن تتوافق الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملين في الكليات التقنية مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها، بحيث تنبع من إستراتيجية وأهداف العمل، ويتم ربطها بمستوى أداء الكلية، ومن الضروري أن تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات، على أن يتم تقدير الموقف التنافسي المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات الذي تحتاج إليه الكلية التقنية.

تحليل عبارات المحور الثالث (المزايا المقدمة للعاملين)

جدول رقم (10) يوضح تحليل عبارات المحور الثالث (المزايا المقدمة للعاملين)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	توفر الكلية الرعاية الصحية وتسهيلات العلاج لموظفيها	3.00	1.195	60.09	0.056	0.955
2	تخصص الكلية صالات رياضية متنوعة لموظفيها.	2.80	1.207	56.05	- 2.442	0.015
3	تخصص الكلية كافيتريا ذات جودة ملائمة لموظفيها.	2.94	1.141	58.74	- 0.822	0.412
4	تنظم الكلية الرحلات الترفيهية لموظفيها.	3.00	1.113	60.09	0.60	0.952
5	تساهم الكلية في حل مشكلات العاملين الاقتصادية.	2.66	1.166	53.27	- 4.308	0.000
6	توفر الكلية اشتراكات في النوادي لموظفيها.	2.17	1.135	43.50	-10.852	0.000
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الثالث	2.76	0.927	55.29	-3.791	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث (المزايا المقدمة للعاملين) تساوي (2.76) والوزن النسبي يساوي (55.29%)، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (3.791) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)،

والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المزايا المقدمة للعاملين غير كافية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وضوح أهداف وأهمية المزايا بالنسبة للعاملين عند العمداء، وعدم متابعة العاملين فلا يعرف المحسن من المسيء، بالإضافة إلى قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الانحرافات، وتصحيح التمويل. تحليل عبارات المحور الرابع (معالجة الشكاوى والتظلمات)

جدول رقم (11) يوضح تحليل عبارات المحور الرابع (معالجة الشكاوى والتظلمات)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتسم نظام الشكاوى والتظلمات بالكفاءة والفاعلية	2.74	1.183	54.89	- 3.228	0.001
2	تعالج الكلية الشكاوى والتظلمات بكل شفافية وعدالة.	2.85	1.259	57.04	- 1.755	0.081
3	تكلف الكلية لجنة مختصة تمتاز بالكفاءة لمعالجة الشكاوى والتظلمات.	2.72	1.250	54.44	- 3.322	0.001
4	تحمي الكلية المتظلمين من أي إجراء تعسفي بحقهم.	2.74	1.169	54.71	- 3.380	0.001
5	تدعم الكلية لجنة الشكاوى والتظلمات بجميع الصلاحيات اللازمة.	2.86	1.192	57.13	- 1.798	0.074
6	تتبنى الكلية نتيجة المعالجات المنجزة من لجنة الشكاوى والتظلمات.	2.96	1.126	59.10	- 0.595	0.553
7	تتابع إدارة الكلية تطبيق نتائج معالجة الشكاوى والتظلمات.	3.06	1.105	61.26	0.848	0.397
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الرابع	2.85	1.017	56.94	-2.248	0.026

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (11) يتبين أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع (معالجة الشكاوى والتظلمات) تساوي (2.85) والوزن النسبي يساوي (56.94 %)، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60 %)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-2.248) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)،

والقيمة الاحتمالية تساوي (0.026) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن نظام الشكاوى والتظلمات لا يتسم بالكفاءة والفاعلية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ويرجع الباحث ذلك إلى عدم إتباع المنهجية في معالجة الشكاوى والتظلمات، وعدم الالتزام بحل الشكاوى، وإساءة تفسير المشكلة، عدم الإلمام إلى معرفة بأساليب حل الشكاوى والتظلمات، وعدم كفاية المعلومات أو عدم صحتها، وعدم القدرة على ضمان التنفيذ الفاعل للحلول المقترحة، وعدم متابعة الحلول المقترحة للشكاوى والتظلمات.

تحليل عبارات المحور الخامس (المشاركة في اتخاذ القرارات)

جدول رقم (12) يوضح تحليل عبارات المحور الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أشارك في القرارات التي تمس عملي.	3.26	1.233	65.29	3.205	0.002
2	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.19	1.274	63.77	2.208	0.028
3	تحرص القيادات على تلقي آراء ومقترحات العاملين.	3.00	1.351	60.09	0.050	0.961
4	يشجع القادة المرؤوسين على حل مشاكلهم في العمل.	2.92	1.368	58.48	- 0.832	0.406
5	تأخذ الإدارة باقتراحات العاملين في تطوير أساليب العمل.	2.93	1.347	58.57	- 0.795	0.427
6	تقوم الإدارة بمناقشة نتائج الأداء مع العاملين.	2.82	1.325	56.32	-2.073	0.039
	المعدل العام لجميع عبارات المحور الخامس	3.02	1.182	60.42	0.264	0.792

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

من الجدول رقم (12) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الخامس (المشاركة في اتخاذ القرارات) تساوي (3.02) والوزن النسبي يساوي (60.42%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (0.264) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.792) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الإدارة في الكليات قيد الدراسة تسمح بدرجة متوسطة لمشاركة العاملين فيها في اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ويرى الباحث أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين العاملين في الكليات من ناحية وبين الكليات والمستفيدين، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

تحليل محاور جودة الحياة الوظيفية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (13) والذي يبين آراء عينة الدراسة في محاور جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (13) يوضح تحليل محاور جودة الحياة الوظيفية

رقم المحور	المحور	ترتيب المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الأول	ظروف العمل المعنوية.	1	3.91	0.785	78.12	17.233	0.000
الثاني	الأجور والمكافآت.	2	322	0.938	64.32	3.438	0.001
الثالث	المزايا المقدمة للعاملين.	5	2.76	0.927	55.29	-3.791	0.000
الرابع	معالجة الشكاوى والتظلمات.	4	2.85	1.017	56.94	-2.248	0.026
الخامس	المشاركة في اتخاذ القرارات.	3	3.02	1.182	60.42	0.264	0.792
	المعدل العام لجميع محاور جودة الحياة الوظيفية		3.16	0.750	63.30	3.285	0.001

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (222) تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور جودة الحياة الوظيفية ، والذي يتبن من خلاله أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحاور تساوي (3.16) ، والوزن النسبي يساوي (63.30 %) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60 %) وقيمة t المحسوبة تساوي (3.285) وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على توفر عناصر جودة الحياة الوظيفية في الكليات التقنية قيد الدراسة بدرجة مرضية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة يشارك في تنفيذها جميع المكاتب داخل الكليات التقنية قيد الدراسة، بما يتوافق مع استراتيجيات الكليات وأهداف ومصالح العاملين وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين عن طرق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة.

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، البناء التنظيمي، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، الإدارة بالحقائق) وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس

جدول رقم (14) يوضح اختبار الفرضية الرئيسية

المحور	الإحصائيات	ظروف العمل المعنوية
جميع أبعاد	معامل الارتباط	0.736
إدارة الجودة الشاملة	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	223

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (221) تساوي 0.184

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، البناء التنظيمي، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، الإدارة بالحقائق) وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول رقم (14) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع عناصر جودة الحياة الوظيفية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة تساوي (0.736) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.184).

لذلك نقبل الفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، البناء التنظيمي، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، الإدارة بالحقائق) وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس.

وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر بإدارة الجودة الشاملة من قبل الكليات قيد الدراسة، فإن مستوى جودة الحياة الوظيفية تزداد، لذلك لا بد على الكليات التقنية قيد الدراسة أن تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها ذلك سيحقق مستوى أكاديمي وأداري عالي لها.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس.

جدول رقم (15) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المحور	الإحصائيات	ظروف العمل المعنوية	الأجور والمكافآت	المزايا المقدمة للعاملين	معالجة الشكاوى والتظلمات	المشاركة في اتخاذ القرارات	جميع عناصر جودة الحياة الوظيفية
التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	0.298	0.520	0.429	0.339	0.210	0.453
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000
	حجم العينة	223	223	223	223	223	223

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (221) تساوي 0.184

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول رقم (15) والذي يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع عناصر جودة الحياة الوظيفية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة تساوي (0.453) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.184).

لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد علاقة طردية عند مستوى دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة و جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس.

وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك التزام أكبر من قبل الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في الكليات قيد الدراسة، فإن احتمالات جودة الحياة الوظيفية تزداد، لذلك لا بد من تهيئة المناخ الملائم الذي يساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبني ثقافة التغيير لتسهيل تطبيق الجودة الشاملة، والعمل على نشر ثقافة الجود الشاملة بين جميع الموظفين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين البناء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس.

جدول رقم (16) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المحور	الإحصائيات	ظروف العمل المعنوية	الأجور والمكافآت	المزايا المقدمة للعاملين	معالجة الشكاوى والتظلمات	المشاركة في اتخاذ القرارات	جميع عناصر جودة الحياة الوظيفية
البناء التنظيمي	معامل الارتباط	0.473	0.525	0.492	0.460	0.411	0.603
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	223	223	223	223	223	223

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (221) تساوي 0.184

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين البناء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية قيد الدراسة عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول رقم (16) والذي يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع عناصر جودة الحياة الوظيفية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة r المحوسبة تساوي (0.603) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.184).

لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يوجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين البناء التنظيمي و جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس .

وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر بالبناء التنظيمي في الكليات قيد الدراسة، فإن احتمالات جودة الحياة الوظيفية تزداد، لذلك لا بد من وجود هيكل تنظيمي يلائم طبيعة نشاط تلك الكليات، على أن يتم رسم سياساتها بشكل محدد وواضح.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس .

جدول رقم (17) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحور	الإحصائيات	ظروف العمل المعنوية	الأجور والمكافآت	المزايا المقدمة للعاملين	معالجة الشكاوى والتظلمات	المشاركة في اتخاذ القرارات	جميع عناصر جودة الحياة الوظيفية
تمكين العاملين	معامل الارتباط	0.395	0.570	0.563	0.473	0.399	0.613
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	223	223	223	223	223	223

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (221) تساوي 0.184

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول رقم (17) والذي يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع عناصر جودة الحياة الوظيفية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة تساوي (0.613) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.184).

لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية قيد الدراسة . وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر بتمكين العاملين في الكليات قيد الدراسة، فإن تحسن جودة الحياة الوظيفية تزداد، لذلك لابد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة وأن تتبنى الكليات ثقافة العمل الجماعي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين التحسين المستمر وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية قيد الدراسة.

جدول رقم (18) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابع

المحور	الإحصائيات	ظروف العمل المعنوية	الأجور والمكافآت	المزايا المقدمة للعاملين	معالجة الشكاوى والتظلمات	المشاركة في اتخاذ القرارات	جميع عناصر جودة الحياة الوظيفية
التحسين المستمر	معامل الارتباط	0.371	0.551	0.649	0.526	0.456	0.656
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	223	223	223	223	223	223

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (221) تساوي 0.184

لاختبار الفرضية استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحسين المستمر وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس عند مستوى دلالة $a = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول رقم (18) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع عناصر جودة الحياة الوظيفية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة تساوي (0.656) (وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.184) . لذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة ، أي أنه يوجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $(a = 0.05)$ بين التحسين المستمر و جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس . وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر بالتحسين المستمر في الكليات قيد الدراسة ، فإن تحسن جودة الحياة الوظيفية تزداد ، لذلك لابد من تقديم الدعم الكافي لعمليات التحسين المستمر ، فيجب تدريب العاملين بشكل مستمر ، وامتلاك التكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تطوير العملية التعليمية .

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$ بين التركيز على المستفيدين وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس.

جدول رقم (19) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المحور	الإحصائيات	ظروف العمل المعنوية	الأجور والمكافآت	المزايا المقدمة للعاملين	معالجة الشكاوى والتظلمات	المشاركة في اتخاذ القرارات	جميع عناصر جودة الحياة الوظيفية
التركيز على	معامل الارتباط	0.443	0.603	0.613	0.504	0.481	0.676
	القيمة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

						الاحتمالية	المستفيدين
223	223	223	223	223	223	حجم العينة	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (221) تساوي 0.184

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار يرسون لإيجاد العلاقة بين التركيز على المستفيدين وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس عند مستوى دلالة $a = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول رقم (19) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع عناصر جودة الحياة الوظيفية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة تساوي (0.676) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.184) .

لذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة، أي أنه يوجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين التركيز على المستفيدين و جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية قيد الدراسة .

وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر بالتركيز على المستفيدين في الكليات قيد الدراسة، فإن تحسن جودة الحياة الوظيفية تزداد، لذلك لابد من تلبية احتياجات العاملين والطلبة في الكليات قيد الدراسة، مع ضرورة الاهتمام بجودة مرافق الكلية التي تقدم خدماتها للطلبة

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين الإدارة بالحقائق وجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس .

جدول رقم (20) يوضح اختبار الفرضية الفرعية السادسة

المحور	الإحصائيات	ظروف العمل المعنوية	الأجور والمكافآت	المزايا المقدمة للعاملين	معالجة الشكاوى والتظلمات	المشاركة في اتخاذ القرارات	جميع عناصر جودة الحياة الوظيفية
الإدارة بالحقائق	معامل الارتباط	0.524	0.513	0.579	0.581	0.553	0.710
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	223	223	223	223	223	223

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (221) تساوي 0.184

لاختبار الفرضية استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإدارة بالحقائق وجودة الحياة الوظيفي (ظروف العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، المزايا المقدمة للعاملين، معالجة الشكاوى والتظلمات، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول رقم (20) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع عناصر جودة الحياة الوظيفية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة r المحوسبة تساوي (0.710) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.184)

لذلك نقبل الفرضية الفرعية السادسة، أي أنه يوجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين الإدارة بالحقائق و جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المعنوية ، الأجور والمكافآت ، المزايا المقدمة للعاملين ، معالجة الشكاوى والتظلمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات) بالكليات التقنية بمدينة طرابلس .

وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر بالإدارة بالحقائق في الكليات قيد الدراسة، فإن تحسن جودة الحياة الوظيفية تزداد، لذلك لا بد من اعتماد إدارة الكليات قيد الدراسة على الحقائق بدل من التخمين، كما يجب على إدارة تلك الكليات تطوير نظم المعلومات لديها بما يلبي احتياجاتها من المعلومات، مما يضمن إن يحصل متخذ القرار على المعلومات الكافية في الوقت المناسب.

النتائج والتوصيات

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مفردات يرى أن مستوى التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية قيد الدراسة مرتفعاً.
- 2- وجود علاقة طردية بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية بالكليات قيد الدراسة. أي أنه كلما كان هناك التزام أكبر من قبل الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة فإن جودة الحياة الوظيفية تزداد.
- 3- وجود بناء تنظيمي يلائم طبيعة نشاطها، كما ترسم الكليات سياساتها بشكل محدد وواضح .
- 4- أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين البناء التنظيمي وتحقيق جودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة، أي أنه كلما كان هناك اهتمام بالبناء التنظيمي فإن جودة الحياة الوظيفية تتحسن.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مفردات يرون أن مستوى تمكين العاملين في الكليات التقنية قيد الدراسة متوسطاً إلى حدٍ ما.
- 6- أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بالكليات التقنية قيد الدراسة، أي أنه كلما كان هناك اهتمام بتمكين العاملين فإن جودة الحياة الوظيفية تتحسن.

- 7- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مفردات العينة يرى أن مستوى التحسين المستمر في الكليات التقنية قيد الدراسة متوسطاً إلى حد ما.
- 8- أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين التحسين المستمر وجودة الحياة الوظيفية بالكليات قيد الدراسة، أي أنه كلما كان هناك اهتمام بالتحسين المستمر فإن جودة الحياة الوظيفية تتحسن.
- 9- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مفردات عينة الدراسة يرون أن مستوى التركيز على المستفيدين في الكليات التقنية قيد الدراسة متوسطاً إلى حد ما.
- 10- أظهرت نتائج الدراسة أن الكليات التقنية إلى حد ما تلبى متطلبات واحتياجات الطلبة، وتهتم بجودة المرافق الخدمية.

التوصيات:

- 1- زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية والعاملين في الكليات التقنية من خلال دمجهم ضمن البرامج التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات، والندوات.
- 2- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة ومفاهيمها لكل العاملين بالكليات التقنية لتهيئة المناخ المناسب لتقبل وتطبيق معايير الجودة ويتطلب ذلك من الإدارة العليا عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية للعاملين.
- 3- تمكين العاملين في الكليات التقنية من الاهتمام بالمستفيدين بشكل مباشر من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لحل مشكلاتهم بصفة فورية، والعمل على تلبية احتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم من خلال قياس مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة.
- 4- ضرورة العمل على تطوير المناهج في الكليات التقنية وفقاً لمستجدات العصر وحاجة سوق العمل في المرحلة الحالية والمستقبلية وبما ينسجم مع التحديات والمتغيرات التي يفرضها الواقع المعاصر.
- 5- وضع نظام للتحسين المستمر لمدخلات الكليات التقنية، حيث يتم تحديد شروط ومعايير تميز بالموضوعية والشفافية لاختيار كلاً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.
- 6- تقديم الدعم الكافي لعمليات التحسين المستمر، والعمل على مواكبة التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تطوير العملية التعليمية، إضافة إلى تطوير إجراءات العمل من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 7- ضرورة التركيز على رضا المستفيدين من العاملين والطلبة والمجتمع المحلي في تقديم الاقتراحات وحل المشكلات التي تواجههم بما ينعكس إيجاباً على تحسين فاعلية الكليات وجودة أدائها.
- 8- التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجامعية من الطلاب وأولياء الأمور

- والمجتمع بقطاعاته المختلفة والعمل على إشباعها وتحقيقها بشكل جيد.
- 9- ضرورة توفير قاعدة بيانات متضمنة المعلومات الأساسية والحقائق والأرقام حول ما يفكر به المستفيد ويحتاجه ويريدته ويتوقعه، وهي بدورها سوف تساعد المؤسسة التعليمية بالاستجابة إلى هذه الحاجات.
- 10- ضرورة تطوير أقسام الجودة بالكليات التقنية لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها في المجال الأكاديمي والإداري.
- 11- ضرورة تحسين ظروف بيئة العمل المعنوية بما يسمح ببيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، مما ينعكس بجودة التعامل مع الزملاء والرضا عن الانجاز الذي يتحقق في

قائمة المراجع

أولاً / المراجع العربية

أ- الكتب

1. حمود، خضير (2009)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الدرادكة، مأمون سليمان (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. غنيم، أحمد محمد (2008)، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
4. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جاب الرب، سيد (2009)، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعيلية، مصر.
6. السالم، مؤيد (2009)، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

ب- الرسائل العلمية

- بركات، منال طه (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،
- عايش، شادي عطا (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- ماضي، خليل إسماعيل (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر .
- البربري، مروان حسن (2016)، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للأعلام والإنتاج، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- حند، محمد العيد (2014)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي " دراسة ميدانية على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال فرع ولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر.
- قادة، يزيد (2011)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية " دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.

ج - الدوريات والمجلات

- أبو زيادة، زكي (2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، فلسطين.
- السيد، معين أمين(2004) ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار، دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، الأردن، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن.
- ديوب، أيمن حسن (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات "دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 30، سوريا.
- جابلونسكي، جوزيف (1996)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة " نظرة عامة"، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات للإدارة، القاهرة، مصر.
- الخلف، عبدا لله بن موسى (1997)، ثلوث التميز " تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 37.

ثانياً / المراجع الأجنبية

- 1- Les Worrall and Cary Cooper, (2012) "The Quality of Working Life 2012: Managers' Wellbeing, Motivation and Productivity", CMI Chartered Management Institute.
- 2- M. Jackson, L. Robert, (2007): Human Resource Management, 12th, Thomson South-Western.