عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين

أمينة تحسين أحمد المغربي

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1431هـ / 2010 م

جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين

إعداد:
أمينة تحسين أحمد المغربي

بكالوريوس علوم تنموية ـ جامعة القدس ـ فلسطين

المشرف: الدكتور يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

القدس – فلسطين

1431 هـ / 2010 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين

إعداد: أمينة تحسين أحمد المغربي
الرقم الجامعي: 20510251

إشراف: د. يوسف أحمد أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ:2010/06/05 م من لجنـة المناقـشة المدرجـة أسـماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أحمد أبو فارة التوقيع:.....

ممتحنا داخلياً: د. محاسن عنبتاوي التوقيع:.....

ممتحنا خارجياً: د. سمير أبو زنيد التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1431 هـ / 2010 م

الإهداء

إلى من كان لدعمهما المستمر أثر في متابعتي لإنهاء الرسالة.... والدي الحبيبين

الذين شجعوني في محبتهم وثقتهم.....أختي واخوتي الأعزاء

إلى صديقاتي..... كفاح و شرين وحنان وفداء و محاسن

إلى زملائي الأعزاء في البنك الإسلامي الفلسطيني

إلى كل هؤلاء أُهدي جهدي المتواضع هذا.

أمينة تحسين أحمد المغربي

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنهـا نتيجـة أبحـاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقـدم لنيل أية درجة عليا في جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

أمينة تحسين أحمد المغربي

التاريخ:.....

شكر وعرفان

بعد الحمد والشكر لله، أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الدكتور يوسف أبـو فـارة علـى صبره وتوجيهاته وإرشاداته القيمة.

وأتقدم بالشكر إلى معهد التنمية المستدامة بلجنتيه الأكاديمية والإدارية وأخص بالذكر مدير المعهـد الدكتور زياد قنام على ما تم تقديمه لي من توجيهات وتعاون طيلة مدة الدراسة في هذا المعهد.

والشكر كل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في تحكيم استمارات الدراسة وهم: د.غسان سرحان، د. عبد الوهاب الصباغ، د. مجيد منصور، د. بركات فوزي، د.فريـد كورتيـل، د.إيـاد التميمي، الدكتور حاتم جلال، الأستاذ محمد المصري.

وأتوجه بالشكر العميق للعاملين والمديرين في شركة جوال الفلسطينية، وإلى كل من قـام بتعبئـة الاستمارة من زبائن جوال، والزميل علاء فروخ ومحمد عليان اللذين ساهما في تعبئة وتوزيع عـدد من الاستمارات.

أمينة تحسين أحمد المغربي

مصطلحات الدراسة

شركة جوال : هي شبكة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وإحدى شـركات مجموعـة الاتصالات الفلسطينية تأسست عـام1999 كمـشروع تـابع لـشركة الاتصالات الفلسطينية بال تل وفي العام 2000 تحول المشروع إلـى شركة مسساهمة خصوصية.

جودة حياة العمل Quality of working life : تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعـاملين، مـن خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها وإحـداثها كافة الادارات داخل المنظمة بما يتماشى مع اسـتراتيجيات المنظمـة وأهداف ومصالح العاملين، ويمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات هي: جودة العوائد المالية والحوافز، جودة النمط القيـادي، جـودة الأمـن الوظيفي، جودة النمو الوظيفي، جودة برامج الأمن والسلامة المهنيـة، جودة برامج الرعاية الصحية، جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، جودة المسؤولية الإجتماعية، والموازنة بين العمل والحياة خارج العمل.

قياس الأداء : محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية،أو مهارات فنية أوفكرية أو سلوكية، وهي عملية إدارية فنيـة يـتم مـن خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الكمية والوصفية والتي تـدل على مستوى الأداء المتحقق لمقارنته بالمعايير التي توضح ما يجب أن يتحقق وذلك بهدف تحديد نقـاط القـوة لتعزيزهـا ونقـاط الـضعف لمواجهتها..

الجودة : هي تلبية لاحتياجات ومتطلبات وأهداف العاملين حسب توقعاتهم أو ما يفوق ذلك، وتحقيق الغرض من شغل الوظائف وبما يحقق التوازن بين العمل والحياة خارج العمل.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على جودة حياة العمل في شركة جوال وأثرها على مستوى أداء العاملين في الشركة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وأداء العاملين، وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وقد تم تصميم ثلاث استبانات، الاستبانة الأولى تخص العاملين في شركة جوال الفلسطينية، والثانية خاصة بالمدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، والثالثة للزبائن، وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانات على عدد من المحكمين لفحص صدقها، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من التحاليل الوصفية (مثل: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية)، ومعامل كرونباخ ألفا لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ومعامل الارتباط بيرسون واختبار t-test و اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمدراء في شركة جوال الفلسطينية بالإضافة إلى زبائن شركة الاتصالات الخلوية (جوال)، وتم استخدام العينة العشوائية، حيث تم توزيع 140 استبانة على العاملين تم استرجاع منها 105 استبانة تم الاعتماد عليها، و47 استبانة للمدراء تم استرجاع43، و1500 استبانة للزبائن تم استرجاع 1064 استبانة منها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الخاصة باستجابات العاملين المتعلقة بواقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية من خلال المؤشرات التي تم اعتمادها لقياس جودة حياة العمل وهي جودة العوائد المالية والحوافز، جودة النمط القيادي، جودة الأمن الوظيفي، جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة، جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، جودة برامج الرعاية الصحية، جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، جودة المسؤولية الاجتماعية، جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل، جودة الانطباع العام عن الشركة حيث إن قيم متوسطات الحسابية كانت مرتفعة وتراوحت بين (3.61-3.83)، كما وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة حياة العمل من خلال هذه المؤشرات وأداء العالمين.

أما النتائج المتعلقة بأداء العاملين من خلال مؤشرات الأداء التي تم الاستناد عليها وهي الإخلاص والأمانة بالعمل والعلاقات والاتصالات، الالتزام بالدوام، الإنتاجية، الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة فكانت قيم المتوسطات الحسابية أيضاً عاليه حيث تراوحت بين (4-4.12).

وبالنسبة للنتائج المتعلقة بمدى رضا زبائن جوال كانت مرتفعة حيث تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة بين (3.4-3.65).

أما فيما يتعلق بالفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية من خلال (جودة العوائد المالية والحوافز، جودة النمط القيادي، جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة، جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، جودة برامج الرعاية الصحية، جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، جودة المسؤولية الاجتماعية، الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل، جودة الانطباع العام عن المنظمة) من جهة وبين أداء العاملين من جهة أخرى.

وفي نهاية الدراسة تقدمت الباحثة بعدد من المقترحات، أهمها: أن تعمل شركة جوال الفلسطينية على استخدام طرق أكثر في الإثراء الوظيفي عن طريق إغناء العمل على المستويين الأفقي والعمودي وذلك لتجنب إصابة العاملين بالملل الذي ينتج عنه تقليل الكفاءة والفاعلية، وأن تعمل على تقديم تدريب مهني مستمر في المجالات ذات العلاقة مثل مهارات الاتصال والتواصل وتقديم برنامج تدريبي ممنهج يلبي كافة احتياجات العاملين ويواكب متطلبات العمل المتزايدة، وان تمنح موظفيها فرص كافية لإظهار قدراتهم في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار، واستخدام تكنولوجيا متطورة مما يمكن العاملين في شركة جوال الفلسطينية من تقديم خدماتها للزبائن في الوقت المناسب و الجودة المناسبة.

The quality of working life (QWL) and its impact on the performance of the employees at JAWWAL Palestine Cellular Communications Ltd. Company.

Abstract

This study aimed at investigating the quality of working life (QWL) and its impact on the performance of the employees at JAWWAL Palestine Cellular Communications Ltd. Company.

To investigate the correlation between the quality of work life and the employees' performance, we used a descriptive approach. To this end, three questionnaires were designed to collect data relevant to the research hypotheses and questions, the first and the second questionnaires address the personnel at JAWWAL, while the third relates to the customers. The collected data was analyzed using several descriptive statistical measures (mean, variance, percentiles), moreover, we used Pearson correlation coefficient, t-test, ANOVA, and Cronbach's α statistic to measure the internal consistency or reliability of the questionnaires.

Random sampling techniques were employed where 140 questionnaires were distributed among the employees, 47 among the directors, and 1500 among the customers.
The study has reflected several positive results pertaining to the employees' responses which are related to the quality of work life at JAWWAL via the following traits: salaries and benefits, leadership quality, employment security, quality of health care, quality of social integrity, quality of compensation between life and work, and quality of overall view about the organization.

The results concerning the employees' performance via their performance characteristics: dedication and honesty, communications and relationship, punctuality, productivity, abiding by the organization culture and rules.

Regarding the hypotheses, this research shows that there exists a genuine correlation between the quality of work life in one hand and the employees' performance on the other.

The following recommendations are suggested by the student-researcher:

- The company (JAWWAL) should work more to enhance its employees professionalism on the two levels: vertical and horizontal.
- Provide ongoing (continuous) professional training in communication skills.
- Give the employees a chance to show their abilities and potentials.
- Encourage innovation
- Use high technology to facilitate customers services

الفصل الأول

خلفية الدراسة

يلخص هذا الفصل عرضاً لخلفية الدراسة وأهميتها ومشكلة الدراسة والأهداف إضافة أسئلة الدراسة وفرضياتها.

1.1 مقدمة

يعد مصطلح جودة حياة العمل Quality of working life من القضايا المهمة المتعلقة بالمنظمة والعاملين ومن الأمور التي يجب أن تنظر إليها المؤسسة باهتمام. وكان يعتقد البعض أن جودة حياة العمل تقتصر فقط على الرضا في العمل والبيئة المادية، لكن في الواقع تعد جودة حياة العمل مصطلح أشمل من ذلك، فالرضا هو أحد مخرجات جودة حياة العمل، كما أنه يشمل مجالات الحياة الأخرى مثل الحياة الاجتماعية، الترفيه، الاقتصاد، العائلة، الصحة، الإشراف، إثبات الذات.

ومن الضروري أن تعتني المؤسسة بهذه الأمور لأنه في حال عدم توفرها وغيابها ينتج عنها آثار سلبية على المنظمة والفرد العامل، منها الغياب المتكرر، وتدني مستوى الإنتاج وفعاليته، وتدني مستوى جودة الإنتاج، وتحمل المنظمة أعباء دفع تعويضات وتكاليف صحية عالية، بالإضافة إلى المصاريف الطبية المباشرة وغيرها من الآثار السلبية.

وتعد شركة جوال من الشركات الرائدة على المستوى المحلي والعالمي، وهي تختار موظفيها بعناية فائقة، وتحاول هذه الدراسة التعرف على واقع جودة حياة العمل فيها.

2.1 مشكلة الدراسة

بالرغم من التقدم التكنولوجي فإن دور المورد البشري هو الـدور الأساسـي والمفيـد لنـشاطات المنظمة، فنجاح المنظمة بتهيئة الجودة المناسبة لحياة العمل يساعدها في إطلاق طاقـات أفرادهـا العاملين وزيادة الانتاجية كماً ونوعاً، كما يسهم في تحقيق النمو والازدهار والتكيف مـع متطلبـات العمل. وستحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الآتي: ما هي العلاقة بين واقع جودة حياة العمل وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية؟

3.1 مبررات الدراسة

- إن جودة حياة العمل هي من الاهتمامات الرئيسة للإدارة الحديثة، وينبع ذلـك مـن الـدور الكبير الذي تلعبه برامج جودة حياة العمل في تحسين وتطوير ظروف العمل، وما يترتـب على ذلك من انعكاسات ايجابية في مستويات أداء العاملين، والتي تؤدي إلى تحقيـق الأداء الفاعل على مستوى المؤسسة ككل بما يقود إلى تحقيق أهدافها، فاعتماد نموذج جودة حيـاة العمل هو أحد الركائز الأساسية للبناء المؤسسي، وهو أداة فاعلة للتنمية البشرية للعاملين.
- تأثير جودة حياة العمل على اجمالي الناتج القومي Gross National product حيـث أن انخفاض مستوى جودة حياة العمل يؤدي الى تكلفة نمـو بمقـدار(5%-10%) سـنويا (Worrall and Cooper, 2006).
- تعزيز مفهوم جودة حياة العمل واظهار اهمية احداث توازن بين الحياة في العمـل والحيـاة خارج اطار العمل خاصة في ظل عمل المرأة والرجل و وجود صراعات في العمل.

4.1 أهداف الدراسة

يكمن الهدف العام من الدراسة في التعرف على جودة حياة العمل في شركة جـوال وأثـره علـى مستوى أداء العاملين في الشركة. ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- العمل على قياس جودة حياة العمل في شركة جوال من خلال مجموعـة مـن المؤشـرات وهي: (جودة العوائد المالية والحوافز، جودة النمط القيادي للمنظمة، جودة الأمن الوظيفي، جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة، جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، جودة بـرامج الرعاية الصحية، جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، جودة المسؤولية الاجتماعيـة، جـودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل، جودة الإنطباع العام عن الشركة).

- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة جوال من خـلال عـدة مؤشـرات (مجـال الإخلاص والأمانة في العمل، مجال العلاقات والاتصالات، مجال الالتزام بالدوام، مجـال الإبداع والتطوير الوظيفي، مجال الانتاجية، مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة).
- التعرف على واقع رضى مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة.
- العمل على إظهار العلاقة جودة حياة العمل في شركة جوال على مستوى أداء العاملين في الشركة.

5.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة كونها دراسة تتناول واقع جودة حياة العمل للعاملين وهي من المواضيع التـي لاحقت اهتماما من قبل الباحثين في حقل تطوير الدراسـات و مـن اهتمامـات الادارة الحديثـة، ولتحقق الشركة أهدافها وغاياتها فإن اساس ذلك هو تطوير العنصر البشري والعاملين من خـلال الحياة الوظيفية والبرامج التي توفرها الشركة لهم لتطلق الطاقات الابداعية والوصول الى رضـى العاملين عن طريق احداث توازن بين حياة العمل والحياة الشخصية. كما انه من المتوقع ان تـسهم الدراسة في توفير المعلومات التي تسهم في التطوير وذلك عن طريق قياس واقع جودة حياة العمل في شركة جوال.

6.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل ومستوى أداء العـاملين فـي شـركة جوال الفلسطينية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما واقع جودة حياة العمل في شركة جوال؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة مـن الأسئلة الفرعية هي:
    - ما واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية؟
    - ما واقع جودة النمط القيادي في شركة جوال الفلسطينية؟
    - ما واقع جودة الأمن الوظيفي في شركة جوال الفلسطينية؟
    - ما واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة في شركة جوال الفلسطينية؟
    - ما واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جوال الفلسطينية؟
    - ما واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلسطينية؟

- ما واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية؟
- ما واقع جودة المسؤولية الاجتماعية في شركة جوال الفلسطينية؟
- ما واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل في شركة جوال الفلسطينية؟
- ما واقع جودة الانطباع العام عن الشركة في شركة جوال الفلسطينية؟

- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإخلاص والأمانة في العمل؟
- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال العلاقات والاتصالات؟
- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بالدوام؟
- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإبداع والتطوير الوظيفي؟
- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإنتاجية؟
- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال المعرفة بالعمل؟
- ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة؟

- ما واقع رضا مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة؟

7.1 فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية المتعلقة بجودة حياة العمل وارتباطها بأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($0.05 \geq \alpha$) بين واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وأداء العاملين في هذه الشركة. ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($0.05 \geq \alpha$) بين واقع جودة العوائد المالية والحوافز من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال، من جهة أخرى.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة النمط القيادي من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة الأمن الوظيفي من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلـسطينية، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة برامج الأمن والسلامة المهنية من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة برامج الرعاية الصحية من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهـة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة التفاعل والتكامل التنظيمي من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلـسطينية، مـن جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة المسؤولية الاجتماعية من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهـة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل من جهة، وأداء العاملين فـي شـركة جـوال الفلسطينية، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقـع جـودة الانطباع العام عن الشركة من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلـسطينية، مـن جهة أخرى.

- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالـة الإحـصائية ($0.05 \alpha \leq$) في اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في شركة جـوال الفلـسطينية تعـزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعيـة، مكـان العمل. ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلـسطينية تعـزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة النمط القيادي في شركة جوال الفلسطينية تعـزى لمتغيـرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة الأمن الوظيفي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيـرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة في شركة جـوال الفلـسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جـوال الفلـسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلـسطينية تعـزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية تعـزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة المسؤولية الاجتماعية في شركة جـوال الفلـسطينية تعـزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل فـي شـركة جـوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالـة الاجتماعية، مكان العمل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات العاملين نحو واقع جودة الانطباع العام عن الشركة في شركة جوال الفلسطينية تعـزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مـستوى الدلالـة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) في رضا الزبائن عن عاملي شركة جوال تعزى لمتغيرات: العمر، مدة الاشتراك في خدمات الشركة، المستوى التعليمي للزبون، الحالة الاجتماعية، مكان سكن الزبون.

8.1 حدود ومحددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول المواضيع المتعلقة بجودة حياة العمل من خلال مؤشرات لقياسها وتأثير جودة حياة العمل على أداء العاملين.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام 2009م.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة جوال الفلسطينية – الضفة الغربية.
- أما محددات الدراسة تتمثل في : عدم تعاون شركة جوال بالـشكل الكـافي فـي توزيـع الاستبانات.

9.1 متغيرات الدراسة

فيما يأتي عرض لمتغيرات الدراسة.

1.9.1. المتغيرات المستقلة:

توزعت المتغيرات المستقلة بين:

- المتغيرات جودة حياة العمل:

  - جودة العوائد المالية والحوافز
  - جودة النمط القيادي
  - جودة الأمن الوظيفي
  - جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة
  - جودة برامج الأمن والسلامة المهنية
  - جودة برامج الرعاية الصحية
  - جودة التفاعل والتكامل التنظيمي
  - جودة المسؤولية الاجتماعية
  - جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل
  - جودة الانطباع العام عن المنظمة

- المتغيرات الشخصية وتشمل:

  - العمر
  - الجنس
  - سنوات الخبرة في العمل
  - المستوى التعليمي
  - الحالة الاجتماعية
  - التخصص
  - المسمى الوظيفي
  - مكان السكن

2.9.1. المتغيرات التابعة:

وتشمل متغيرات أداء العاملين من حيث:

- الإخلاص والأمانة في العمل
- العلاقات والاتصالات
- الالتزام بالدوام

- الإبداع والتطوير الوظيفي
- الإنتاجية
- المعرفة بالعمل
- الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة

كما تشمل المتغيرات التابعة مدى رضا مشتركي شركة جوال عن عاملي الشركة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة:

1.2 مقدمة

يهدف الفصل لتقديم عرض نظري حول مفاهيم جودة حياة العمل والأداء وعرضاً لأهم ما جاء في الادبيات حول أبعاد ومكونات جودة حياة العمل والأداء ومؤشرات قياس كل منها.

2.2 مفهوم جودة حياة العمل

وهناك عدة مفاهيم لجودة حياة العمل حيث يعرفها (Havlovic, 1991) "الظروف والبيئة المرضية والمحببة لمكان العمل والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا العامل وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، نظم ملائمة للمكافئات وفرص متاحة للنمو"

أما (Hunt, 1992) فيعرفها بأنها " الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافئات، والتي تمكنهم من الأداء بأمان وفاعلية وأيضاً تعويضهم بعدالة، مع استمرارية الكرامة الإنسانية"

ويعرفها (Gibson and Ivancevich and Donnelly, 1997) "إنها فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العمال وتقدم التغييرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب الجسمانية والمعنوية للعاملين عن طريق إيجاد فرص النمو والتطور"

كما يعرفها (Lau and May, 1998) " إنها العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العـاملين فيها، وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرارات وصـياغة حياتهم بالعمل"

أما (Sherman and Bohlander and Snell, 1996) فيعرفها "إنها التغييرات التي تقـوم بهـا المنظمة والتي من شأنها تحسين نوعية حياة العمل لمستخدميها، وهذه التغيرات تركز على البحـث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة ومما يؤدي إلى تخفيض القلق والضغوط لدى العاملين"

ويرى (رشيد، 2001) ان جودة حياة العمل مدخل يوجه اهتمامه نحو خلق الظروف التـي تعطـي فيها حاجات العاملين أولوية قصوى، مقارنة بالمتطلبات الفنية للعمل، وركز على تحفيـز الطاقـات الكامنة للعاملين من خلال جعل الوظائف نفسها قادرة على اشباع حاجات الموظف للتعلم والنمـو، والتحدي وزيادة المسؤولية، والإنجاز. كما يقتضي مفهوم جودة حياة العمل تغيراً جوهرياً في ثقافة المنظمة عند تصميم الوظائف بما في ذلك العوامل المتعلقة بالتفويض، وتقوية الأفـراد، وتحقيـق التكامل بين الأفراد وتكنولوجيات العمل والإحساس المشترك بالغايات.

ومن خلال التعاريف السابقة لجودة حياة العمل يمكن تعريفها: بأنها ادراك العاملين للقضايا الماديـة وغير المادية والتي تعد عناصر مهمة لضمان ظروف عمل بالمستوى المطلوب، وبأنهـا تحقيـق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، من خـلال عمليـات متكاملـة مخططـة ومستمرة تشارك في تنفيذها واحداثها كافة الادارات داخل المنظمة بما يتماشى مـع اسـتراتيجيات المنظمة وأهداف ومصالح العاملين.

3.2 نشأة وتطور جودة حياة العمل:

نشأ مفهوم جودة حياة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وقد مر في ثلاث مراحل أساسية حسب (Bowditch and Buono, 1994) هي:

- المرحلة الأولى: نهاية الستينات وبداية السبعينات: كان التركيز الأساسي على هذا المفهـوم خلال الفترة 1965-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تزيد من إنتاجية وأداء الفرد أثناء العمـل. وقـد قامت جامعة ميتشيغن بين عامين 1969-1973 بعمل مسح لاتجاهـات العـاملين ولفـت

الانتباه إلى ما يسمى بجودة التوظيف وقد كانت التغيرات الاجتماعيـة التـي تحـدث فـي المجتمع الأمريكي يدرك بمعدلات أسرع من التغيير التنظيمي كما أصبح يـدرك بـصورة جدية أهمية وفاعلية ابداعات وابتكارات العمل في أوروبا. ويضيف (Anderson, 1998) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ظهر نتيجة لزيادة السلوكيات الـسالبة فـي بيئـة العمـل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السلبي مـن العاملين تجاه المشرفين، وارتفاع تكاليف الانتاج والإضراب Strike. ويـرى (Lau and May, 1998) و (Trist, 1986) أن هذا المصطلح ظهر من خـلال مـؤتمر العلاقـات الدولي والذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية ونال هذا المصطلح اهتمام كبيـر بعـدما بادرت شركة جنرال موتورز بتقديم هذا البرنامج بهدف إصلاح العمل في مصانعها كما بدأ تطبيق هذا المصطلح في مدينة جيمس تاون غرب نيويورك منذ عام 1973 عـن طريـق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى المدينة الصناعية لانقاذها من البطالة وتدهور كثير مـن المصانع بها.

- المرحلة الثانية: أواخر السبعينات وبداية الثمانينات: في هذه المرحلـة انخفـض الاهتمـام ببرامج جودة حياة العمل وكان ذلك راجعاً إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التـضخم، زيادة أزمة الطاقة مما أدى بالمؤسسات والشركات الصناعية لتمسك بـالقوانين الفيدراليـة والانزعاج من فواتير الطاقة المرتفعة بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ولكن لا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة حياة العمل تماماً في نهاية الـسبعينات وذلك لأن إحدى مصانع جنرل موتورز قد استمرت في تطبيق برامج جودة حياة العمل

- المرحلة الثالثة: منتصف الثمانينات وحتى الآن: عاد الاهتمام مرة أخرى ببـرامج جـودة الحياة الوظيفية ويرجع ذلك إلى:

  - ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي.
  - والتأكد من أن ولاء والتزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم.
  - زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.
  - إنخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي.
  - اتخاذ المديرين في اليابان وأوروبا اتجاهات فعالة بشكل أكبر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما يرى (Milkovich and Boudreau, 1994) أن برامج جودة حياة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية كانت استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية وفي هذه الفترة ركزت البرامج على العلاقة بينها وبين انتاجية العامل.

ويوضح الجدول (1.2) ثلاث أجيال لبرامج جودة حياة العمل.

جدول 1.2-أ: اجيال برامج جودة حياة العمل (الرب، 2008)

البند/ الجيل	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
الهيكل المتكامل	جودة حياة العمل تكون خارج أو موازية للهيكل التنظيمي الرسمي للبرنامج.	حدوث بعض التكامل بين جودة حياة العمل والهياكل التنظيمية والقانونية.	ليس هناك فصل بين جودة حياة العمل والهياكل التنظيمية القانونية – الهياكل التنظيمية أصبحت أكثر اتساعاً.
التكيف	يعرض هيكل جودة حياة العمل عن طريق الخبراء أو مركزياً.	يظهر هيكل جودة حياة العمل بعض التكيف وتظهر بعض الاختلافات الوظيفية.	يتواءم هيكل جودة حياة العمل مع بيئة العمل الخاصة به.
المركزية	هيكل جودة حياة العمل يكون مركزياً.	جزء مركزي وجزء غير مركزي.	لا مركزي.
المشاركة (دمج العمالة)	يعتمد هيكل جودة حياة العمل على موظفين مختارين	يشمل معظم الموظفين	يشمل كل الموظفين.
العملية: صنع القرار	صنع القرار يكون امتيازاً ادارياً وجودة حياة العمل تسهم في مدخلات القرارات.	تتزواح من مسؤولية جودة حياة العمل عن بعض القرارات الخاصة بالمديرين إلى مسؤولية المديرين عن كل القرارات اليومية.	إعاد تحديد أدوار الإدارة والنقابة، وتؤخذ القرارات في الدوائر القريبة من العمل ويتم إدارة المنظمة على كل المستويات.
التسهيلات	تقدمها المصادر الخارجية وبطريقة مركزية.	تتم بطريقة لا مركزية، الرقابة داخلية.	يحصل كل موظف على المهارات كمنسق ثم يقوم بالدور المطلوب.
التدريب والتعليم	تحديد التدريب والتعليم وتقديمه مركزياً وعن طريق المصادر الخارجية ويركز على التوجيه وتقديم المهارات للمنظمين.	تحدد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها وترتبها حسب الحاجة وتركز على المهارات الخاصة بجودة حياة العمل لكل المشاركين.	يحدد التدريب داخلياً ويتسع ليشمل أي زبون وأي عمل مرتبط بالمهارة المطلوبة، وكل المهارات المطلوبة في جودة حياة العمل وإدارة المنظمة بما فيها الجوانب المالية.

جدول 1.2-ب: اجيال برامج جودة حياة العمل (الرب، 2008)

البند/ الجيل	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
علاقـــات الإدارة بالنقابة	العلاقة الرسمية ويتكـون بين النقابة والإدارة علاقة عداء ويمضي كثير مـن الوقت فـي بنـاء الثقـة والاحترام عـن طريـق الاتصالات غير الرسمية.	تتسع العلاقة بـين النقابـة والإدارة للتعـــاون وأدوار العـداء والتعـاون تكـون متأرجحة بين الطرفين.	تتشكل علاقات التعاون بـين الإدارة والنقابـــة ويعـــاد تحديـــد الأدوار بوضوح.
المكونـــات والمـــضمون والقـــضايا والاهتمامات	ترتبط بالعمل وتركز على البيئة.	تتسع لتشمل بالإضافة إلـى البيئة النقابـة، التخطـيط، الـسياسة، قـضايا العمـل اليومي، والقيود تتمثل فـي العقد وسياسة الشركة.	لا فرق بين قضايا جودة حياة العمل والقضايا الأخـرى وتـدرس كـل الأفكار، يتم بنـاء العقـد وسياسـة الشركة على جودة حياة العمل.

4.2 برامج جودة حياة العمل

تهدف برامج جودة حياة العمل في المنظمة الى زيادة ثقة العاملين، ودمجهم فـي حـل المـشكلات وزيادة الفاعلية التنظيمية، والرضى الوظيفي.بالاضافة الى ذلك تستهدف احداث توازن بين الحيـاة الوظيفية للافراد العاملين وحياتهم الشخصية والعائلية. ومن أهم خصائص المؤسـسات المـشهورة بتطبيق برامج جودة حياة العمل حسب (Lau and May, 1998):

- مشاركة أكبر للعاملين
- الاهتمام بقضايا العمل والعائلة
- الاتصال الفعال بين العامل وصاحب العمل
- المشاركة في العائد ورفاهية ومتعة في العمل.

وقد ذكر (الهيتي، 2005) و(الرب، 2008) أن هناك نوعين من برامج تحسين جودة حياة العمل:

- أولاً: البرامج التقليدية: والتي قصد بها البرامج التي اعتادت المنظمة على استخدامها منـذ الخمسينات، والتي تأثرت بالفكر الإداري والمدارس الإدارية، كما يقصد بالتقليدية: معرفـة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج، وهذه البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنـساني

وتضمن تحسين بيئة العمل مما يؤثر على نفسية ورضا العاملين وبالتالي قدراتهم الانتاجية وتشمل:

- تحسين بيئـة وظـروف العمـل Improving work Conditions Environment تتضمن تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيـث: الاضـاءة والتهويـة والرطوبـة والأثاث...الخ، وتقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التـي تـستخدم فيهـا المكائن والمعدات ذات الأصوات العالية.
- برامج الصيانة البشرية Human Maintenance تتضمن هذه البرامج مجموعة مـن الاجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضـافة إلـى تطـوير معارفهم وقابليتهم للابداع والابتكار، وهنا يبرز في مقدمة هذه الاجـراءات الاهتمـام ببرامج التطوير والتدريب، وسياسات الاجور والحوافز.
- اعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة Work Hours تشتمل برامج ساعات العمـل على أنماط الاستخدام غير التقليدية للاعتماد على مبدأ حاجة العـاملين إلـى الراحـة وتجديد النشاط، فتقوم المنظمة باستخدام ساعات العمل المرنة أو استخدام أسبوع العمل المضغوط.
- توفير برنامج الرفاهية الاجتماعية Welfare Programs هذه البرامج تـستند علـى الحوافز المعنوية، فالحوافز المادية فقط لا تقوم بتحفيز العـاملين وتحـسين رضـاهم وأدائهم في العمل، كإنشاء نوادي وأسواق ودور حضانة...الخ، ويشترط فيها أن تكون شاملة ومستمرة للعاملين.
- توفير البرامج الصحية Health programs تقتضي الاعتبـارات الإنـسانية وقـوف المنظمة أمام الفرد العامل المريض، والمنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادهـا باستقرار وظيفي وانتاجية أعلى وتتباين أهمية هذه البرامج بتباين نوع وطبيعة أعمـال المنظمات الصناعية.
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية Safety programs العنايـة بظـروف العمل يسهم بشكل فعال في التقليل من الأمراض، وتستخدم هـذه البـرامج لأغـراض وقائية وعلاجية، وهذه البرامج تصبح ضرورية في المنظمات ذات الأعمال الخطـرة، فمثلاً قد تحدث هناك حوادث تظهر لأسباب فنية خاصة ببيئة العمل أو لأسباب إنـسانية ترتبط في الفرد العامل، وبرامج الصحة والسلامة المهنية توجه لمعالجة النوعين مـن الأسباب، حيث تستخدم لأغراض التوعية والتحذير وضرورة الحفاظ علـى مـستوى معين الكفاءة واستخدام معدات الانتاج.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل Human Relation تستهدف هذه البرامج إرساء أسس علاقات صحيحة بين الإدارة والعاملين وبين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم، فتضمن برنامج العلاقات الانسانية نشر التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة بما يحقق شعوراً بالانتماء ويحفز الافراد باتجاه اعتبار اهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة واحدة، كما تحقق الثقة المتبادلة بين الفرد العامل وزميله أو الإدارة.

- ثانياً: البرامج الحديثة: يقصد بها البرامج التي تمارسها المنظمة بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وتنوع أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة (المنافسة)، فأصبحت برامج جودة حياة العمل تؤطر بهدف استراتيجي يوجه لاغناء الشعور بالولاء والمصير المشترك بين الفرد العامل والمنظمة لذلك سعت المؤسسات لاستخدام البرامج الحديثة الآتية:

1) الاثراء الوظيفي Job Enrichment: الذي يستهدف الاحساس بمتعة انجاز العمل عن طريق تنويع المهمات واطلاق صفة الابداع فيه.
2) الإدارة بالمشاركة Management By Participation: تعمل هذه البرامج على اشراك العامل نفسياً وعاطفياً في نشاطات المجموعة التي ينتمي اليها مما يشجعه على العمل وتحقيق أهداف المجموعة وتحمل المسؤولية، وليكون استخدامه فعالاً، على المنظمة أن تذلل الصعوبات التنظيمية عن طريق فتح قنوات الاتصال وتغيير أنماط التعامل بين الادارة والعاملين، وبالتالي فإن مشاركة الإدارة والعاملين في وضع الأهداف سيحسن من نوعية القرارات الإدارية.
3) فرق العمل المدارة ذاتياً Self- Management Work Teams: يستند هذا المفهوم إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة والمتمثل في توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمات، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، ويتكون الفريق عادةً من (5-15) عاملاً، مثل هذا الأسلوب يسهم في زيادة الانتاجية وتحسين النوعية واحكام السيطرة على العمل وتقليل التكاليف، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على توفر فريق خبير في شؤون العمل، والدعم الاداري.
4) جداول العمل البديلة Alternative work Schedules: يستهدف هذا البرنامج منح حرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل وزيادة رضا العاملين وزيادة كفاءتهم والتقليل من تأخيرهم وغياباتهم، وقد ذكر هذا الأسلوب في البرامج التقليدية ولكن إضافة إلى ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط او المكثف تتضمن وجبات

العمل Work shifts والذي يستهدف تقليل وقت الاستبدال للعاملين ومـنح العـاملين استقلالية أفضل.

5) حلقات الجودة: استخدمت حلقات الجودة لأول مرة في اليابان واتسع استخدامها ليـشمل تخفيض التكلفة وتحسين النوعية. وتعرف حلقات الجودة بأنها: تشكيل أوتنظـيم فريـق عمل أو مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً ويجتمعون اختيارياً بـشكل مـنظم لغرض توضيح وتحليل وحل مشكلات العمل. وتتضمن مواصـفات حلقـات الجـودة التالي:

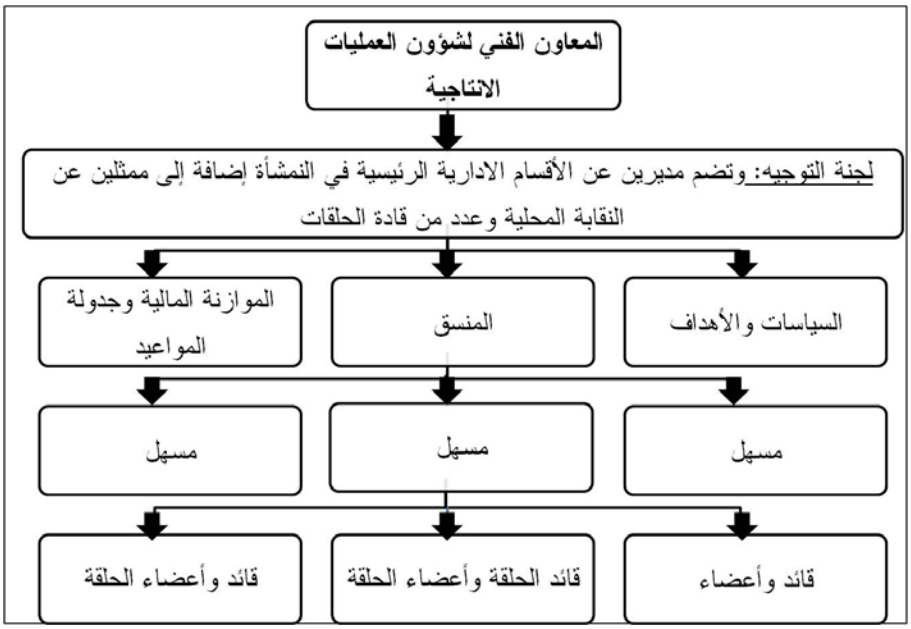
- ✓ مجموعة من العاملين المشرفين ومراقبي العمل يتراوح عددهم من (3-15).
- ✓ يعملون في قسم انتاجي واحد أو من اقسام ذات طبيعة انتاجية متفاوتة.
- ✓ يعملون في الحلقات بشكل تطوعي.
- ✓ يعقدون اجتماعات دورية مستمرة على مدى ساعات العمل النظامية وبدون أجر.
- ✓ يقومون بدراسة وحل المشكلات المتعلقة بأقسامهم.
- ✓ يستخدمون الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- ✓ يكون عملهم جماعياً ومعتمدين على خبراتهم المتراكمة.

تبين من خلال المسوحات الميدانية التي أجراها اتحاد المهندسين اليابانين أن هذه الحلقات تبحث في كل السبل المؤدية إلى تطوير المنظمة الصناعية وقد قام الاتحاد عام 1979 بدراسة شملت أكثر من 500 شركة باليابان، تطبق برامج حلقات النوعية ووجدوا أنها حققت الكثير من الأهداف(الهيتـي، 2005):

- تحسين مواقف العاملين تجاه المشكلات المطروحة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحسين الاتصالات داخل المنظمة.
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم.رفع نوعية المنتجات.
- رفع مستوى الانتاجية.
- تحسين السلامة الصناعية.
- تحسين فرص حل المشكلات.
- خفض الهدر في الوقت والجهد.
- تقليص المصروفات.

- تقوية روح العمل الجماعي.
- تماسك التنظيم.
- خفض معدلات الغياب.
- علاقات انسانية أفضل.
- توفير فرص جيدة للتعلم.
- تحسين بيئة العمل.

تحقق برامج جودة حياة العمل العديد من المزايا الخاصة بالبيئة الداخليـة للمظمـة منهـا زيـادة الانتاجية، وزيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتجات وانخفاض معدلات التعويضات المدفوعة نتيجة الحوادث وتكاليف التامين الصحي، وزيادة التكيف من قبل العاملين والمرونة وزيادة الـولاء التنظيمي. ومزايا اخرى خاصة بالبيئة الخارجية مثل زيادة رضى العملاء وتحسين الانطباع العـام عن المنظمة.



شكل 1.2: الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة (الهيتي، 2005)

6) إدارة النوعية الشاملة: تدور فكرة هذا الأسلوب بإشاعة الوعي النوعي داخل المنظمـة وتحمل المسؤولية في مجال النوعية، ومثل هذا الأمر يستوجب تحقيق جو عمل مناسب والاهتمام بجودة حياة العمل، واستخدام هذا الأسلوب يعزز من القدرة التنافسية حيث أن المنافسة المحلية والدولية شديدة بحيث تفرض الالتزام بالتحسين المستمر للجودة.

5.2 مستلزمات نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل:

كما يرى (الهيتي، 2005) أن نجاح جودة حياة العمل تعتمد على ثلاثة أطراف: إدراك الأفراد العاملين لأهمية البرنامج، كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج، والدعم المعنوي والمالي للبرنامج من قبل الإدارة العليا.

فهذه البرامج كما هو معروف تتطلب تغيرات بنائية في المنظمة من إجراء تعينات جديدة وتهيئة أجواء مناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب ومنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى، كالإدارة بالمشاركة وحلقات النوعية وإدارة الجودة الشاملة، وبعض البرامج تتطلب أيضاً توعية وتوجيه من قبل الادارة أو القسم المختص، كبرامج التوعية الصحية، والأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الاجتماعية. وللإدارة دور مقابل في نجاح هذه البرامج، فنجاحها يعتمد على تعاون الطرفين، الإدارة والعامل، فتحسين العلاقات بين العاملين والمديرين، والاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين واعتماد قنوات الاتصال الواضحة، واشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين من المستلزمات الأساسية لنجاح برامج تحسين حياة العمل، ومنح الإدارة المالية صلاحيات الاتفاق والدعم المادي يساهم في زيادة عدد المستفيدين من البرامج.

وقسم ادارة الموارد البشرية هو المسؤول عن توجيه برامج تحسين جودة حياة العمل، لذا يتطلب منح الادارة الحرية والصلاحية لاتخاذ اجراءات النجاح وهي:

- منح فرص المشاركة في إتخاذ القرارات.
- تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الانتاج.
- إعادة النظر بأنظمة الأجور والحوافز.
- تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات لتحقيق الأهداف.
- توفير البيئة المادية المناسبة.
- التكامل مع الادارات الأخرى (تسويق، الانتاج، والعمليات... الخ).
- منح الادارة الصلاحية في مجال الثواب والعقاب.

إضافة إلى دور الفرد والادارة تبرز أهمية دور البيئة في نجاح البرامج عن طريق تحمل المنظمة جزء من المسؤولية الاجتماعية، كما أن اشتراك العاملين في دورات التدريب ودورات التوعية يسهم في نجاح عملية التوعية الداخلية في المنظمة، وخلق الاحساس بأهمية البرنامج.

6.2 معايير تحليل جودة حياة العمل

يرى (French, 1998) ان هناك ثمانية معايير لتحليل جودة حياة العمل في المنظمات هي:

- التعويضات العادلة والكافية.
- ظروف العمل الآمنة والصحية : تتضمن مدى ظروف العمل المتـوفرة لتقليـل المخـاطر الصحية وإصابات العمل.
- فرص تنمية المهارات وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم.
- الفرصة للنمو المستمر والأمن الوظيفي ومدى تشجيع العاملين لتطوير قدراتهم.
- الاندماج الاجتماعي في العمل داخل المنظمة، يتناول هذا المعيار مدى التحرر من التحيـز كما يتناول أيضاً مدى الدعم الجماعي للفرد.
- الدستور (القانون).
- توازن الدور في الوظيفة.
- العمل الاجتماعي الفعال وذي المسؤولية وينعكس ذلك على مدى رؤيـة العـاملين لتعامـل المنظمة مع المجتمع.

7.2 مؤشرات جودة حياة العمل

وقد تناولت أدبيات الإدارة جودة حياة العمل ومجموعة من العناصر التي يمكـن أن تـستخدم فـي تعزيز جودة حياة العمل في المنظمة، وكذلك يمكن أن تستخدم كمؤشرات لقياس واقع جـودة حيـاة العمل في وقد استخلصت الباحثة عدة مؤشرات ستستند عليها لقياس جودة حياة العمل فـي شـركة جوال الفلسطينية وهي:

1.7.2. جودة العوائد المالية والحوافز:

تعد الرواتب والاجور التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة، حيث انها القـوة الاقتـصادية التي تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجتهم المختلفة كما انها مؤشر للمركز الاجتماعي للفـرد في المجتمع، و مؤشر هام لقياس جودة حياة العمل في المنظمة. وأشارت (عباس، 2006) و(فليـه والمجيد، 2005) و(حنفي، 2007) أن مسألة العدالة في تصميم أنظمة أجور ورواتب توازن بـين أهداف العاملين والاهداف التنظيمية، ويجب الموازنة بين بدائل استراتيجية هي:

- العدالة الداخلية والعدالة الخارجيـة External and Internal Equity: العدالـة تتعلـق بشعور الفرد العامل بالمساواة أوالعدالة بما يتقاضاه من اجر لقاء عمله وهي نوعان العدالة الداخلية وهي تصور العامل أن مستوى الاجور المدفوعة في المنظمة لوظيفة يتناسب مـع قيمتها. أما العدالة الخارجية فتمثل شعور العامل بأن الاجور والرواتـب المدفوعـة فـي المنظمة التي يعمل بها مسويا للاجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلـة فـي المنظمـات الاخرى.
- الدفع الثابت والدفع المتغير: الدفع الثابت يمثل دفع المنظمة الاجور والرواتب بمبالغ شهرية او اسبوعية او يومية، أما الدفع المتغير يكون دفع الرواتب والاجور بناءا على معايير قـد يكون الاداء واحدا منها فكلما ارتفع الاداء او انخفض يتغير المبلغ المستلم كراتـب إرتفعـاً اوإنخفاضاً.
- الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل: يكون الدفع وفق الأنظمة التقليدية حـسب طبيعـة الوظيفية ومتطلباتها، أما الأنظمة الحديثة فيكون الدفع على اساس كفاءة الأفراد ومهـاراتهم ومقدار المعرفة حيث تؤخذ هذه الأمور بعين الاعتبار عند أداء العاملين لوظـائفهم، حيـث يزاد راتبهم بزيادة الأعباء والمسؤوليات المنجزة بنجاح. وتعتمد المفاضلة بين الدفع وفـق الوظائف و نظام الدفع وفق المهارة على عدد من المتغيرات الموقفية هـي: التكنولوجيـا، الهيكل التنظيمي، خصائص العاملين مستوى التدريب، وخصائص الوظائف. ويكون الـدفع على اساس المهارة مناسبا في المنظمات ذات التكنولوجيا العاليـة والوظـائف المتنوعـة والثرية والتي تحتاج الى مهارات عالية وهيكل تنظيمي عضوي، أما نظـام الـدفع علـى اساس الوظائف يكون مناسبا في المنظمات ذات تكنولوجيا مستقرة وهيكل تنظيمي ميكانيكي وذات وظائف تقليدية و محددة وتدريب فني بدرجة كبيرة ومواصفات وخصائص معياريـة للوظائف.
- المدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية (المعنوية): المدفوعات النقدية هي التـي يستلمها العاملين بشكل نقدي كالأجور والرواتب والمكافآت والمشاركة في الارباح، وهناك المدفوعات المعنوية والتي تسهم في تحسين حياة العاملين وترتبط بحاجاتهم المعنوية مثـل الخدمات الاجتماعية والاسكانية والصحية بالاضافة الى المواقع الوظيفيـة المترافقـة مـع رغبات العاملين. وبعد تحقيق كل من العدالة الداخلية (تقييم الوظائف) والخارجية(استقصاء للأجور والرواتب) يجب تحديد قيمة مستحقات الافراد العاملين وفق الحدود الـدنيا والعليـا لهيكل الرواتب والأجور ويعتمد ذلك على عدة معايير اهمها:

  - الأقدمية.

- الخبرة.
- الأداء وفق نتائج تقييم الأداء.

وبما يتعلق بالحوافز التشجيعية، وبناء نظام عادل للحوافز التـشجيعية يتـأثر ويختلـف بـاختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الاداء فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الابـداع ويصعب قياس نتائجها على المدى القصير، مما يعني صعوبة الاعتماد على المخرجـات وسـيكون نظام الحوافز غير عادل، لهذا فان نظام الحوافز والمكافآت لمثل هذه الوظائف يجب ان يستند علـى المهارات.

ومن هنا ترى الباحثة توافق هذا (نظام الحوافز) مع النظام الحديث لدفع الاجور والذي ذكر سـابقا بالتركيز على دفع الاجور على اساس المهارة ايضا حيث يزداد الراتب بزيادة الأعباء والمسؤوليات المنجزة بنجاح.

2.7.2. جودة النمط القيادي:

يعرف (العميان، 2002) النمط القيادي بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كـسب تعـاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة يحقق أهدافهم. والنمط القيادي الذي يركز على العمـل والإنجاز ويغفل العلاقات الإنسانية هو نمط القائد الدكتاتوري،أما النمط القيادي الـذي يعتمـد فـي تركيزه على العلاقات الانسانية بدلاً من العمل هو نمط القائد الديمقراطي وبين النمطين المـذكورين يوجد العديد من أنماط القيادة والتي تختلف في درجة الحرية والسلطة الممنوحة للمرؤوسين.

- القيادة الديمقراطية : يعرف (القريوتي، 2003) القيادة أنها نمط قيادي لا يصدر فيه القائد الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل العلاقة، وتتم عادة من خلال الترغيب وليس التخويف وإعتماد المشاركة ولا يوجد هناك احتكار للسلطة في إصدار القرارات. ويضيف (كنعـان، 1995) أن القيادة تقوم على احترام الشخصيات والمساواة بين الأفـراد وعلـى الاختيـار والحرية والإقناع القرارات النهائية تكون دائما بناء على رأي الأغلبية والتشاور،كما تعتمد هذه القيادة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسـين وإشـركهم فـي حـل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط القيادي لا يستلزم تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين وتقوم على احترام الفرد وأنه الغاية والوسـيلة والقائـد لايفـرض رأيـه علـى المرؤوسين بل الرأي يكون للأغلبية.

- القيادة الأتوقراطية (الدكتاتورية) : ويعرفها (اللوزي، 1999) بأنها النمط الذي ينفرد فيـه القائد بوضع السياسات وإتخاذ القرارات ويتم إخضاع كل الأمور إلى سلطته عن الطريـق التحكم والتوجيه المباشر وفيها يهتم القائد بشكل قليل بالعاملين وينصب اهتمامه على العمل، وفي ظل هذه القيادة يحتكر القائد إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات كما يبدو متصلب الرأي ويتوقع من مرؤوسيه الإلتزام تماما دون مناقشة ويحرك تابعيه نحو تحقيـق الهـدف مـن مصدر قدرته على الثواب والعقاب
- القيادة الترسلية (الفوضوية) : يشير (كنعان،1995) إلى أن القيادة الترسلية هـي أسـلوب يشترك بين الأسلوبين القيادة الديمقراطية والأتوقراطية في انه يستهدف توجيه مجهـودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سـلوكهم إلا ان الإخـتلاف بـين هـذا الأسـلوب و الأسلوبين يكون في درجة هذا التأثير ووسائله. ويرى كنعان أن أسلوب القيادة هذا لا يركز على على الإنتاج كما في النمط الأتوقراطي ولا يركز القائد اهتمامه على المرؤوسين وإنما هو نمط وسط أو متغير حسب الحالة حسب طبيعة الموقف وظروف الجماعة المرؤوسة.

3.7.2. جودة الأمن الوظيفي:

يشير (اللوزي، 2002) إلى أن الأنظمة والقوانين والتي تحكم سير العمليات الادارية في المنظمات يجب أن تخضع دائماً للدراسة والمراجعة للتأكد من مدى ملاءمتها وتحقيقها للأهـداف، ولاجـراء التحديث عليها بما يتناسب مع الأوضاع والمتغيرات لكي لا تكون عائقـاً أمـام تحقيـق الاهـداف المرجوة منها.

والتطبيق العادل للقوانين والأنظمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة حياة العمل باعتبـاره مؤشـراً، حيث يجعل العاملين يشعرون بأمان أكبر تجاه المنظمة التي يعملون بها، وذلك بسبب اطمئنانهم إلى سلامة الإجراءات المتبعة بحقهم سواء بالسلب أو بالإيجاب، فالموظف المجتهد يدرك الآليـة التـي سيكافأ بها، وكذلك المخطيء يعلم تماماً ما هو الإجراء الذي يمكن ان يتخذ بحقه، ولذلك فينبغي أن تتسم اللوائح في المؤسسة بوضوح الأنظمة والقوانين والأهم من ذلك العدالة في التطبيق.

والعدالة تشير الى أن يكون الفرد منصفاً وغير متحيز، وهناك النزاهة أيضاً بما يعنـي المـصداقية والاستقامة وهاتين الصفتين (العدالة والنزاهة) يجب أن يكونا متلازمتين عند اتخـاذ القـرارات الادارية ويعد احترام القوانين والتشريعات مظهراً أولياً للصفتين وعدم الاضرار بالافراد عن طريق خرق قواعد العدالة والنزاهة (الغالبي والعامري، 2005).

4.7.2. جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة:

يشير كل من (عقيلي، 2005) و(عباس، 2003) إلى أهمية توفير فرص للنمو الوظيفي وتخطـيط مسارات وظيفية عادلة بالنسبة للموظفين، فبالنسبة للفرد العامل وكذلك بالنسبة للمنظمة، أما بالنسبة للفرد تبرز أهمية رسم المسارات الوظيفية في: المساوة بما يتعلق مـثلا بالمـساواة بـين المـرأة والرجل، كذلك التنوع أي حسب المجال الذي يرى فيه الفرد اشباعاته حيث أن بعض الأفراد يرون ان اشباع حاجاتهم في أهمية العمل الذي يؤديه والبعض الآخر في الترقـي والـصعود لـذا فـإن المسارات الوظيفية توفر الأمن الوظيفي للعاملين حيث توفر الاستقرار والسكينة والنمو عن طريـق معرفة رغبات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية من خلال العمل الجاد للوصول الى تلك الطموحـات، كما تستطيع المنظمة أيضاً معرفة الاحتياجات التدريبة إجراء التطوير المهني في والتنمية مما يؤدي بالتالي الى شعورهم باللآمان وبالتالي سيرتفع الأداء والانتاجية.

إذن فالتوازن بين حاجات الأفراد والعمل وما يحتاج الفرد من تنمية ذاتية وترفيه وكذلك الحاجـات الاسرية، يختار على اساسها العامل المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن في هذه الأمور، وهنـا نلاحظ التوافق مع مفهوم جودة حياة العمل والذي هو مبني بالاساس على تحقيق التوازن بين الحياة في العمل والحياة الاسرية والشخصية.

كما تساعد رسم المسارت الوظيفية المنظمة على تحقيق الرضى الوظيفي للعـاملين لـديها وزرع الولاء والانتماء مما يؤدي الى تخفيض معدل دوران العمل في المنظمة والحفاظ على الكفاءات. كما أن المنظمة تستطيع معرفة الميول المهنية للافراد وقيم العمل والأهداف المهنية مما يـساعد الادارة والعاملين على تقديم النصح والارشاد للعاملين كذلك معرفة الفرص المتوفرة في المنظمة واستحداث وظائف جديدة.

كما يؤكد كل من (اللوزي، 2002) و(عباس، 2003) على أهمية العنصر البشري في المنظمـات حيث ان له الدور الاساسي في كل الجوانب الانتاجية وتطوير المنظمة يتوقف بالدرجة الاولى على تطوير القدرات البشرية وصقل المهارات ومواكبة التطور فعلى المؤسسة تـوفير فـرص كافيـة للعاملين للحصول على برامج تدريب مناسبة والتركيز على السياسات التعليميـة الجيـدة وربطهـا بالاحتياجات السوقية، وتلبية احتياجات العاملين (توفير الخدمات الصحية والاجتماعيـة اللازمـة)

وحفزهم للعمل والابداع. كما على الادارة ان تركز على عملية تقييم الاداء لمعرفة نقاط الـضعف والقوة لتصميم برامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية لمواكبة التغيرات والمستجدات.

5.7.2. جودة برامج الأمن والسلامة المهنية:

التطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمات على مستوى كل مـن البيئـة الداخليـة والخارجيـة بالاضافة الى التطور التكنولوجي والذي ألقى أعباء على تلك المنظمات، منها صيانة العاملين فـي أماكن عملهم وحمايتهم من الحوادث والأمراض أو اية أضرار ناجمة عن بيئة العمل، وتعويـضهم في حالة حدوث أية أضرار. (عباس، 2003). وهناك ما يعرف بإدارة برامج الـصحة والـسلامة المهنية في المنظمات وهذه البرامج من الحقوق التي يجب توفيرها للعاملين، وتعد ايضاً جزءاً مـن المسؤولية الاجتماعية وتلبية حاجات العاملين، وفاعلية عملية إدارة الصحة والسلامة المهنية تتطلب تقليل الحوادث حيث على المدير أن يأخذ بالعديد من المتغيرات بالاضافة الـى الالتـزام بـالقوانين والتشريعات والمتغيرات الأخلاقية والقيمية عند إدارة هذه البرامج، كما يرى (عبـاس، 2003) أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على مجموعة من الإجراءات أهمها:

- تحديد المخاطر الوظيفية: بمعنى أنه يتم تحليل ودراسة المخاطر وتحديد درجـة الخطـورة وفق جمع آراء الخبراء والعاملين فالعناصر التي تتضمن خطورة وفق إجماع الآراء يتخـذ اتجاهها احتياطات بتغيير الجوانب التكنولوجية أو السلوكية فيها، مثلا بما يتعلـق بـشركة جوال فان عمل الموظفين في الكول سنتر يؤثر على المدى الطويل على العـاملين فعلـي الشركة أن تتخذ اجراءات لتحسين وتقليل المخاطر على العاملين في هذا الجانب.
- مناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين: إن مناقشة العاملين للمخاطر المحتملة تعمـل علـى زيادة فهم وإدراك العاملين الذين يمارسون الوظائف لمواقف الخطور مما يقلل من الحوادث في تلك الوظائف،خاصة بالنسبة للذين ليس لديهم الخبرة في العمل.

وكمؤشر على جودة حياة العمل تنعكس هذه البرامج على صياغة تأثيرها الايجابي علـى الأفـراد، حيث أنها تعمل على تقليل الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث وعن بيئة عمل آمنة وصحية، كذلك تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين حيث أن الاهتمام بالعاملين يشعرهم بأهيمتهم، كل ذلك ينعكس أيضا على الأداء حيث أن العاملين سيشعرون أنهم يعملون في بيئة عمـل صـحية وآمنـة وكذلك خلق سمعة جيدة أمام المنافسين مما يؤدي الى استقطاب أفراد كفؤيين والاحتفاظ بالكفاءات.

6.7.2. جودة برامج الرعاية الصحية:

ينظر العاملين إلى هذه البرامج على أنها حق من حقوقهم، لكن المنظمات تتباين بالنسبة الى مدى تغطيتها لهذه النفقات وذلك لأن هذه البرامج تمثل تكلفة عالية تتحملها المنظمات،لكن تغطية النفقات الصحية يعد من أهداف التنمية البشرية (في الجانب الصحي) ويعمل على الاستثمار في المورد البشري حيث أنها تعد من برامج الصالح العام أو مساعدة العاملين. وتضم هذه البرامج نفقات التأمين الطبي والتي تدفع غالباً إلى شركات التأمين التي تتعامل معها المنظمة بشكل دائم، وتخضع برامج الرعاية الصحية إلى التغيير والتعديل بما يتناسب مع نوع الأعمال ومدى تكرار الحالات الصحية (الهيتي، 2005).

7.7.2. جودة التفاعل والتكامل التنظيمي:

تتعلق جودة التفاعل التكامل التنظيمي بالعلاقات الجيدة بين العاملين والادارة والمناخ التنظيمي المناسب والذي يشعر العاملين بأهميتهم في العمل وانهم اصحاب المصالح الاساسية في المنظمة اهمية بالغة ومؤشر مهم لجودة حياة العمل، فالتعاون بين المديرين وممثلي العاملين سواء خبراء أو متخصصين أو نقابات مهنية يعمل على جعل العلاقات فاعلة بين المستويات الادارية المختلفة بالاضافة الى فهم العاملين لحقوقهم من خلال المعلومات التي توفرها المنظمة مما يساهم في تقليل سوء التفاهم ورفع الاداء والانتاجية، ومفتاح هذه العلاقات هو الاتصالات الجيدة بين العاملين والمستويات الادارية المختلفة والتي توفر للعاملين فرصة للتعبير عن مشاعرهم وافكارهم وبالتالي الوصول الى مستوى من جودة حياة العمل.

وتشير (عباس، 2003) أن العمل بين كل من المديرين والمشرفين وممثلي العاملين يتطلب برامج اتصالات فاعلة بين هؤلاء الاطراف ومن اهم هذه البرامج في المؤسسات المعاصرة: برامج نشر المعلومات، برامج التغذية العكسية، برامج مساعدة العاملين، برامج تمييز وتقدير العاملين.

كما ان التفاعل بين المستويات الادارية والتعاون يساهم في تقبل القرارات الادارية خاصة المتعلقة بساعات العمل، والاجور، والضمانات والتأمينات الاجتماعية وكذلك الاشتراك بفاعليات الادارة كتحديد الاحتياجات التدريبية وضبط الحضور والغياب ودعم كل وحدة في المنظمة لاخرى،اي ما يعزز من وجهة نظر الباحثة عنصر المشاركة والذي يعد عنصر ومؤشر هام على واقع ومستوى جودة حياة العمل.

والمسار الوظيفي وتوفير الأمن الوظيفي وفرص النمو يستهدف بالنهاية ايجاد التوافق المرن والانسجام المرن بين الفرد والوظيفية. هنا أيضاً نلاحظ أهيمة المؤشر بالنسبة لجودة حياة العمل، أي من خلال التوازن والانسجام بين الوظيفة و الفرد من ناحية و التوازن بين الفرد وحياته الشخصية ورغباته ومتطلباته.

8.7.2. جودة المسؤولية الاجتماعية:

يرى كل من (الغالبي والعامري، 2005) ان طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي والقانوني والتشريعي وطبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة وضرورة تعامل منظمات الاعمال مع مجتمعاتها جعل من الاهمية مناقشة المنظمة لموضوع المسؤولية الاجتماعية، بالاضافة الى تأثيرات المجتمع وضغوطه والتي أدت الى تبني المنظمة مزيدا من أهداف المجتمع وتطلعاته، وقد درست المسؤولية الاجتماعية مفاهيم لها علاقة مع المفاهيم الادارية كالأداء والشفافية والابداع بشكله العام واالتكنولوجي. وكما يشير (الغالبي والعامري، 2005) أن المسؤولية الاجتماعية ظهرت نتيجة تفاعل عدة عوامل منها:

- تصاعد ضغوط المجتمع مع التوسع في حجم منظمات الاعمال وتعقد وتشابك علاقاتها.
- إسهام المنظمات في تطوير جودة الحياة.
- ضرورة اسهام المنظمات في تعزيز القيم الانسانية.
- أهيمة رضا المجتمع لأهداف و وسائل عمل المنظمات.

ومن هنا كانت هناك وجهات نظر متعددة من قبل الباحثين فقد كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على انها عقد بين المنظمة والمجتمع وتُلزم المنظمة بموجبه بأرضاء المجتمع وتحقيق الصالح العام، ويشير (Bernan,1979) الى ان المسؤولية الاجتماعية تشخيص معقد ويرجع ذلك الى أمرين الاول وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد وتتباين اهدافهم وتتناقض أحيانا، والثاني وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من المنظمات وبين ما يتصوره رجال الاعمال من امكانيات يمكن تقديمها للمجتمع، ويعتقد الكاتبان انه يمكن تقليل الفجوة من خلال زيادة الثقة المتبادلة بين الاعمال والمجتمع وذلك عن طريق زيادة شفافية الانشطة التي تمارسها المنظمات. (الغالبي والعامري، 2005)

ومن وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر انها الزاما على المنظمة تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة في مجموعة من الانشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وايجاد فرص عمل وحل مشكلات الاسكان وغيرها.(الغالبي والعامري، 2005). والمسؤولية الاجتماعية كمؤشر من مؤشرات جودة حياة العمل ترتبط ببعدين الاول داخلي يتمثل في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والثاني خارجي يتمثل في مبادرات المنظمة تجاه المجتمع وحل المشكلات التي يعاني منها. ويرى (Carroll, 1991) أن تدني المسؤولية الاجتماعية تدرس في اربعة ابعاد محددة هي:

- البعد الاقتصادي: يستند الى مبادىء المنافسة والتطور التكنولوجي حيث ان المسؤولية الاجتماعية هنا تؤخذ في احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة والاستفادة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة.
- البعد القانوني: يقوم هذا البعد على اساس مبادىء حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك وكذلك منع الاضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة.
- البعد الاخلاقي: يستند الى معايير اخلاقية واعراف اجتماعية ومن المؤشرات في هذا المجال تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الاخلاقية في الاستهلاك واحترام العادات والتقاليد السائدة ومراعاة مبادىء حقوق الانسان.
- البعد الخير: يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير جودة الحياة وبما يتفرع عنه من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء ومسكن ونقل وغيرها.

كما ترى الباحثة ان هذه الابعاد الاربعة هامة جدا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ببعديها الداخلي بما يخص العاملين والخارجي بما يختص بالمجتمع وبالتالي مستوى افضل من جودة حياة العمل، حيث ان احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذى بالمنافسين والاستفادة من التقدم التكنولوجي وحماية المستهليكن والمجتمع صحيا وثقافيا ومراعاة العادات والتقاليد والاهتمام بظروف العمل واصابات العمل والتقاعد وخطط الضمان الاجتماعي وعمل المرأة وظروفها الخاصة وصيانة الموارد ومراعاة تكافؤ الفرص عند التوظيف ومكافحة القيم الأخلاقية والاهتمام بنوعية الحياة ينعكس على الفرد العامل والمجتمع حيث يبني انطباعات ايجابية لديهم عن المنظمة ويرتفع هذا المؤشر عند جودة حياة العمل بشكل عام. وهناك أطراف متعددة لقياس الاداء الاجتماعي للمؤسسات كما يراها (الغالبي والعامري، 2005) هي: المالكون، العاملون، الزبائن،

المجهزون، المنافسون، المجتمع المحلي، البيئة، الحكومة، جماعات الضغط المختلفة، الاقليات وذات الاحتياجات الخاصة.

وما يهمنا هنا من هذه المؤشرات المتعلقة بشكل مباشر بجودة حياة العمل وهي العـاملين بالدرجـة الاولى والمجتمع المحلي كذلك الزبائن والمنافسون:
بالنسبة للعاملين (الاداريين والفنيين) فهناك عدد كبير من المؤشرات والتي تلتقي مع مؤشرات جودة حياة العمل لذا سيتم الحديث عنها بشكل مفصل لآحقاً منها:

- الأجور والرواتب المجزية.
- فرص ترقية متاحة وجيدة.
- تدريب وتطوير مستمر عدالة وظيفية.
- ظروف عمل صحية ومناسبة.
- المشاركة في القرارات،اجازت مدفوعة.
- اسكان وخدمات مختلفة للعاملين.
- الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسيمة السلبية. (الغالبي والعامري، 2005)

أما بالنسبة للزبائن والتي هي شريحة هامة خاصة بما يتعلق في شركة اتصالات فهناك عـدد مـن المؤشرات:

- منتجات بأسعار مناسبة.
- خدمات بجودة مناسبة.
- سهولة الحصول على الخدمات.
- المصداقية في الاعلان.
- الارشادات الواضحة المتعلقة بالخدمات.
- التطوير المستمر الالتزام بعدم خرق قوانين السوق.
- الاهتمام بمصالح فئات معينة من الزبائن.

أما المنافسين: فمؤشرات الأداء الاجتماعي هي:

- المنافسة العادلة.

- عدم سحب العاملين بطريقة غير نزيهة.
- عدم الاضرار بمصالح الآخرين.

ويشير كل من (الغالبي والعامري، 2005) الى جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال برامج جودة حياة العمل أهمها:

- جعل مكان العمل نظيفاً واعطائه معنى متجدداً عن طريق أي برامج.
- إعادة تصميم العمل وإثراء العمل وإغناؤه بإستمرار مما يعمل على تقليل الروتين والرتابة.
- تسهم البرامج في خلق ثقافة تنظيمية تعزز اتجاهات مشتركة مما يجعل مكان العمل مريحاً.
- مساهمة البرامج في تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة ومراعاة معايير الصحة والسلامة المهنية والتقليل من انتشار الامراض المهنية.
- توفير الراحة والمتعة في مكان العمل.
- الاهتمام بالمناسبات والاعياد والاحتفال بها وكافة الانشطة الاجتماعية مما يعزز روح المرح وجو عمل ودي.

9.7.2. الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل:

أشار (حجازي، 2005) إلى أهمية النظر إلى متطلبات الزوجة والأولاد وتفضيلات كل عنصر أسري عند دراسة المنظمة للمتطلبات الوظيفية للفرد سواء الحالية والمستقبلية،حتى لاتخسر المنظمة جهود أفضل المتاحين في سوق العمل والذين إختارتهم.

و مع تزايد أعداد النساء العاملات في المنظمات وتعدد مسؤوليات المرأة العائلية، أصبح من الضروري التوفيق بين الصراعات الناتجة عن هذه الأدوار المتعددة ورفع مستوى التكيف مع هذه الأدوار وترى (عباس، 2003) أن من أهم هذه السياسات هي:

- تقديم الخدمات العائلية، مثل مراكز رعاية وحضانة للأطفال ومساعدات، بالإضافة إلى نظام ساعات العمل المرنة.
- تهيئة المعلومات حول متطلبات الوظيفة وسياسات العمل، و المتطلبات العائلية وتعريف الأفراد بالعلاقة بين السياسات المتبعة من قبل المنظمة والعوائد التي سيحصلون عليها مثل تعريفهم بالساسات الخاصة بترك العمل والعمل المؤقت والعمل الجزئي وفوائد كل نوع من هذه السياسات.

10.7.2. جودة الانطباع العام عن المنظمة:

والمقصود هنا الفكرة العامة لدى الافراد العاملين عن منظمتهم التي يعملون بها ومدى الرضى العام عن المنظمة، وتحقيق ذاتية الأفراد ورغباتهم وطموحاتهم.
كما يشير الإنطباع العام أيضا إلى نظرة المجتمع تجاه المنظمة وما تقدمه من خدمات، ومدى القبول الإجتماعي و العلاقة الإيجابية مع المجتمع، كذلك نظرة الأسرة تجاه الأفراد العاملين بها وأهمية ما تقدمه من خدمات، كذلك إهتمام المنظمة بالعادات والتقاليد وثقافة وقيم المجتمع، والعمل أيضا على إرضاء المجتمع وتحقيق رغباته وأخذها بعين الإعتبار.

8.2 قياس أداء العاملين

ان عملية قياس أداء العاملين هي عملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الادارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الانتاج، فعملية قياس وتقييم الاداء تمكن المنظمة من الحكم على السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء أكانت سياسات تدريب أو تطوير او متابعة او استقطاب، اختيار وتعيين و رسم مسارات العاملين بشكل عام. أما بالنسبة للعاملين فتعد وسيلة يتعرف بها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه خاصة عند اعلان المنظمة عن نتائج التقييم، وعن طريقها يستطيع الفرد أن يطور نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف في أدائه.

ولجودة حياة العمل علاقة وثيقة بأداء العاملين، فتهيئة الجودة المناسبة لحياة العمل تساعد في إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتشكل قوة جذب للموارد البشرية ذات النوعية الفائقة من حيث المهارة والخبرة.

1.8.2. مفهوم قياس أداء العاملين:

يرى (الهيتي، 2005) أن عملية قياس أداء العاملين تعد وسيلة للوصول لغايات المنظمة منها اعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها. كما يعرف قياس أداء العاملين أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أوبدنية، أومهارات فنية أوفكرية أوسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمواجهتها. ويصفها أنها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل ".

ويرى (الدحلة، 2001) أن الاداء يعني النتائج العملية نتيجة للفاعليات أو الانجازات، او ما يقوم به الافراد تنفيذاً للاعمال، كذلك هو تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، او مجموعة نتـائج لسلوك معين أو مجموعة أشخاص.
وحسب ما يرى (الهيتي، 2005) فان أغلب الكتاب يتفقون على أن عملية قيـاس الأداء تـستهدف الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل ؟
- هل هذا الأداء وهذا السلوك يشكلان نقطة قوة أم ضعف ؟
- هل يحتمل تكرار نفس السلوك الأداء في المستقبل ؟
- ما هي انعكاسات ذلك السلوك على فاعلية المنظمة؟

وتعتبر عملية قياس الأداء خطوة لجمع المعلومات عن واقع الاداء الفعلي للعاملين من عدة مصادر (عباس، 2006):

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم
- التقارير الاحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

وهذه المصادر تساعد في موضوعية قياس أداء العاملين. كما يشير (الهيتي، 2005) أن عملية تقييم الأداء تهدف الى تحقيق ثلاثة غايات على ثلاث مستويات:

- على مستوى المنظمة:

  - ايجاد مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي مما يبعد الشكاوي عن المنظمة.
  - رفع مستوى أداء العاملين وقدراتهم وأمكاناتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
  - تقييم سياسات ادارة الموارد البشرية
  - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية

- على مستوى المديرين: عملية قياس الأداء تساهم بتطوير العلاقات بين العاملين والمـديرين و تحسينها حيث أن المناقشة لنتائج التقييم ومواجهة المدرين لعامليهم تحمـل طـابع مـن التحدي ويكون هدف المديرين تنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية والابداعية.

- على مستوى الفرد العامل: تساهم عملية قياس أداء العاملين بشعور الفرد العامـل بالعدالـة حيث أن المنظمة تنظر لجميع جهودهم المبذولة، وكذلك شعورهم بالمسؤولية، ممـا يزيـد دافعيتهم للعمل وترقب فوزهم باحترام وتقدير المديرين ومكافئتهم مادياً.

من هنا يمكن ملاحظة (كما ترى الباحثة) الترابط الوثيق بين برامج جودة حياة العمل وعملية قياس أداء العاملين، حيث أن تحقيق مستوى من جودة حياة العمل والأهداف التي تسعى اليها قيـاس أداء العاملين مترابطة فعملية القياس الناجحة تؤدي برفع الروح المعنوية وهذا ما تسعى اليه ايضاً برامج جودة حياة العمل، بالاضافة الى توفير العدالة من خلال عملية القياس يعد ايضاً هدف تـسعى اليـه برامج جودة حياة العمل، و عملية التقدير وتقديم المكافآت المالية والتي تسعى برامج جـودة حيـاة العمل الى توفيرها للعاملين المبدعين تحتاج الى عملية قياس للاداء فكلا الأمرين يكملان بعـضهم بعضاً (برامج جودة حياة العمل وعملية قياس الأداء).

ومن الاهداف ايضا التي تسعى اليها عملية قياس الاداء هي الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة،وجذب الموارد الجيدة للمنظمة، وزيادة دافعية العاملين. هنا ايضا تلتقي اهداف جودة حياة العمل وأهـداف عملية قياس الأداء في المنظمة.

2.8.2. مؤشرات قياس الأداء:

ان بطاقة قياس الأداء المتوازن هي أحد نظم قياس الأداء المتبعة في المؤسسات العالمية لفاعلية هذا النظام، حيث انه بنهاية عام 2000م، 60% من أكبر (1000) شركة في الولايات المتحدة تبنت هذا المفهوم في إدارة الأداء (BSC) (أبوملحه،2007).

وبطاقة الأداء المتوازن تعتبر ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة الى أهداف ومؤشرات توازن بين المؤشرات الداخلية المتعلقة بالزبائن والاسهم، والمؤشرات الداخلية المتعلقـة بالعمليـات الانتاجيـة والتعلم والنمو، مما يحقق نموذجاً موحداً للاستراتيجية يسمح للعـاملين برؤيـة دورهـم بوضـوح ودورهم في نجاح المؤسسة ويحول دون التركيز على مصالح دوائرهم على حساب تحقيق الأهداف

الاستراتيجية. كما تركز البطاقة على أن المؤشرات المالية وغير المالية يجب ان تكون جزءاً من النظام المعلوماتي المتاح للعاملين بكافة مستوياتهم، بحيث ان العاملين في الصف الامامي يجب أن يتفهموا النتائج المالية لاعمالهم وقراراتهم، وعلى المدراء فهم العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح المالي على المدى الطويل.
اذن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد مجموعة مؤشرات مالية وغير مالية، انما هي عملية تقييم شاملة من الاعلى للاسفل بناء على الرؤية والاستراتيجية.

ومن خلال هذا المفهوم والأدب النظري والدراسات التي تناولت قياس الأداء قامت الباحثة باشتقاق المؤشرات التالية لقياس أداء العاملين في الشركة:

- المؤشر الأول: الإخلاص والأمانة في العمل: قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بدقة وأمانة ونزاهة وانضباط أمر واجب، حيث يرتبط بالوظيفة مزايا مادية ولا ترتبط بالموظف نفسه (أي من أجل الوظيفة)، فالإخلاص في العمل وتأدية المهام الموكلة للموظف وإنجاز الأعمال بالوقت المحدد وعدم تأخيرها لأسباب تتعلق بغير المعاملات تشير إلى إخلاص الموظف في عمله كما أن الرقابة الذاتية وسرية المعلومات والمحافظة على سرية المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل تعد أيضاً مؤشرات على الإخلاص والأمانة في العمل. فالشعور بالمسؤولية أثناء تأدية العمل والتفكير في مصلحة العمل تؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظف.

- المؤشر الثاني:العلاقات و الاتصالات: يعد العمل ضمن الفريق من الأمور الهامة على مستوى عمليات الانتاج، ففي هذا المجال يتم تتبع المقاييس التي تعكس مدى فاعلية الفريق،وغالباً ما يتم قياس مخرجات الفرق كبيانات ثابتة وتحويلها الى قيم مالية، لكن هناك مقاييس شخصية أخرى يتم التعامل معها كفائدة غير ملموسة، مثل التعاون، والتعارض بين فرق العمل،والسرعة في حسم القرارت، وجودة الاتصالات التي تتم داخل الفريق ومهارات الاتصال. (فياب وستون، 2003)

- المؤشر الثالث:الإلتزام بالدوام: الالتزام بالدوام ووقت الحضور والانصراف، والخروج بإذن للأمور الضرورية فقط. حيث أن عدم الانضباط في الدوام سيؤثر سلباً على مستوى أداء العمل وسيؤثر أيضاً على الوضع الوظيفي للموظف، وذلك لأنه سيؤثر على تقرير

الموظف السنوي وهذا التقرير يؤخذ في عين الاعتبار عند النظر في الترقيات و الانتدابات والتدريب.

- المؤشر الرابع: الإبداع والتطوير الوظيفي: المراد هنا معرفة نتائج التدريب والتطوير على العاملين، وإن الابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط عندما يكون لـدينا فكـرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وعما لا تتضمنه. وهنا ايضاً يجب عدم نـسيان أن مـا نبحث عنه هو طريقة لتوصيل استراتيجية الشركة الى الأفـراد العـاملين فـي الـشركة، والتطوير يتمثل في توسيع دائرة القدرات، او أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة (عن طريق تحسين جودة حياة العمل مثلاً وادخال برامج جودة حياة العمل). وهذه المقاييس تشمل مثلاً عدد المنتجات، الحلـول الجاهزة للاطلاق،المستوى التعليمي للعاملين،مدى الاستفادة من البرامج التدريبية.

- المؤشر الخامس:الإنتاجية: ولقياس الإنتاجية هناك العديـد مـن المقـاييس التـي يمكـن استخدامها:(جوردن و روي و ووتر،2003):

  - الجودة: مثل رأي المستخدم (اسئلة الاتجاه أوالشكاوى)
  - استغلال الطاقة: استغلال الطاقة أو السعة الإنتاجية
  - الإنتاجية: وتقاس بالنسبة للوقت الذي تتم فيه أول التكلفة.
  - مدة الانتظار: أي زمن الإنتظار.
  - من المؤشرات التي يمكن ايضاً استخدامها عدد الأخطاء المرتكبة والسرعة في اكتشاف تلك الأخطاء.

والمقاييس في هذا المجال يمكن رؤية تأثيراتها وقياسها بـسهولة أكبـر مـن مجـال الزبـائن أو المؤشرات المالية.وتجعل من الممكن معرفة اذا طرأ تحسين في عمليات الانتاج وإن كـان هنـاك بيانات قابلة للمقارنة، وعمل مفاضلة معيارية لعمليات الوحدات اي مقارنة وحدة بوحـدات اخـرى والافضل ان تكون بيانات المقارنة من خارج الشركة ومعروفة بجودتهـا، كـذلك مـدى تحقيـق العمليات للاهداف والتي تكون مصاغة من منظور هذه المقاييس. ومقاييس العمليات هي مقـاييس للتدفق اي انها تصف المؤسسة والنتيجة التي حققتها والتي تكون بشكل اساسي من العـاملين فـي المؤسسة.

- المؤشر السادس: المعرفة بالعمل: تركز المؤسسات على المعارف والخبرات بدرجة أكبـر من الماضي ومع الاهتمام المستمر في إدارة المعرفة فمن الأهمية أن يكتسب العاملون قدراً كبيراً من المعلومات والعمل على استيعابها بطريقة مفيدة مما يفسر أهمية قياس التعلم ومدى المعرفة بالعمل.

- المؤشر السابع: الإلتزام بأنظمة وثقافة المنظمة:إن الثقافة هي السلوك المتعارف عليه وهـي الإطار العام لتحقيق مشاركة ودمج العاملين من الأداء الوظيفي الفعـال، وبمـا أن الثقافـة تعكس صدق المناخ التنظيمي وأنماط الإدارة في القيادة فإن الثقافة تدعم الرضى الـوظيفي الذي يؤدي إلى جودة حياة العمل ويكون ذلك كما يرى (الرب، 2008) من خلال:

  - استقرار العمال وتخفيض معدلات دوران العمل.
  - رؤية أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء
  - التركيز على الإهتمامات الجماعية بدلا من الفردية
  - تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال الانسجام بين العاملين بها.
  - توجد بيئة للإبتكار والإبداع
  - تدعم ثقافة الاتصالات والعلاقات الانسانية.
  - تزيد من الكفاءة التنظيمية، وتجعل العاملين يساهمون في إتخاذ القرارات.

- المؤشر الثامن: التعامل مع الزبائن: في كثير من الأحيان تقوم الشركات بقياس أداء عـن طريق شركات متخصصة في قياس اتجاهات الزبائن، وعند بناء مقاييس تتعلق بهذا المجال فمن المهم أن تتوفر مقاييس للكيفية التي يرى بها الزبائن الشركة وأيضا الكيفية التي تـرى الشركة بها الزبائن، وبحيث يمكن قياس مدى التدفقات (الخدمات وجودتها) وكيف تـأثرت ادراكات الزبون أثناء الفترة التي مضت والتقـديرات للفتـرة الحاليـة بمعنـي ان تكـون الاتجاهات والسلوكيات متساوية من حيث الأهمية. ونتعرف على الكيفيه التـي يرانـا بهـا زبائننا من خلال سلوكهم مثل الشكاوي واعادة شراء الخدمات المتشابهة..، بالاضافة الـى مسوحات الاتجاهات.(جوردن وماجتر ووتر، 2003). وفي هذا المجال تعد قيم الخـدمات بالنسبة للزبائن والتعامل معهم على انها فوائد غير ملموسة بمعني انه لايمكن تحويلها لقـيم مالية لذا فان كل مؤشر هو مكمل للآخر.(الاسـتثمار البـشري-أدوات وخطـوات قيـاس العائد،جاك فيلب ورون ستون،2003)

ومن هنا يمكن ملاحظة العلاقة التكاملية بين مؤشرات الأداء،حيث أن الوصول الى رضا الزبـائن وتحقيق عائد مالي يحتم على المؤسسة العمل بكفاءة وفعالية لتقوم بانتاج الخـدمات والـسلع التـي يحتاجها الزبائن، مما يتتطلب النظر الى مستوى العمليات الداخلية (مؤشـر الإنتاجيـة)، وتطـوير وتدريب وتنمية العاملين والوصول الى أفكار مبتكرة، وكل ذلك يتطلب العمل ضمن فريـق عمـل فعال.

9.2 الدراسات السابقة

دراسة (Gilbert, 1989) هدفت الدراسة الي التعرف على دور النقابات العمالية لاحـداث الأثـر المطلوب لجودة حياة العمل، وولهذا الغرض قام الباحث باختيار 9 منظمات لها نقابات عمالية، و9 أخرى ليس لها نقابات عمالية وقد بنى الباحث بحثه على افتراض رئيسي هو ان من الأمور المثيرة للجدل أن علاقة الادارة بالنقابة في أمريكا الشمالية وانجلترا مثير للجدل ولا تتوافـق مـع طبيعـة التعاون المطلوب في قضايا جودة حياة العمل. وتوصلت الدراسة الى أن الشركات التي لها نقابـات عمالية هي أكثر ايجابية من تلك التي ليس لها نقابات عمالية من حيث فعالية برامج جـودة حيـاة العمل. كما اوصى انا على النقابات العمالية المشاركة ببرامج جودة حياة العمل مـع وضـع نظـم للمشاركة في العوائد والمكاسب المادية الناتجة عن تطبيق تلك البرامج.

دراسة (أبو زندة، 1990) بعنوان استكشاف الفرق المختار وخصائص العمل وعلاقتها بجودة حياة العمل من خلال فريق الممرضات في الوحدات الطبية والجراحية في اثنتين من مستشفيات الرعاية الثلاثية في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة الى استكشاف فريق التمـريض وخـصائص العمل وعلاقتها بجودة حياة العمل (الرضى العام والخاص). وأظهرت الدراسة انه من بـين 13 متغير 6 منها فقط شاركت أو اثـرت فـي الرضـى الـوظيفي وهـي:الجنـسية،حاجات النمـو والتطور،الحالات النفسية الحرجة و المحفزات الداخلية ومتغيرين فقط (حاجات التطور و الحـالات النفسية الحرجة) كان لها تأثير على التحفيز الداخلي. وتقدم الدراسة دليل على أن للثقافة تأثير على الرضى الوظيفي وكيف أن اختلاف الجنسية يؤثر على جودة حياة العمل لنفس مدخلات وبيئة عمل. كما قدمت الداسة دليل أن التاثير النفسي والرضى الوظيفي وحاجات التطور والنمو لاتتاثر بمتغيـر الجنسية.

دراسة (Havlovic, 1991) هدفت الدراسة الى اختبار تأثير برامج جـودة حيـاة العمـل علـى معدلات الغياب، الحوادث، دوران العمل، الاستقالات، وترك العمل. واهـم نتـائج الدراسـة، أن

برامج جودة حياة العمل التي تعتمد على المشاركة تؤدي الي التقليل من معدلات الغياب وحـوادث العمل، والى تخفيض كبير في معدلات الشكاوي ودوران العمل. وتكون النتائج بالنسبة لبرامج جودة حياة العمل أكثر ايجابية عندما توفر المنظمة معلومات وبيانات أكبر للمجموعات المـشاركة فـي البرامج.

دراسة (Robertson, 1991) بعنوان تصورات الممرضات المسجلات حول أنظمة القيادة لمديري الممرضات ونوعية الاحاسيس والظروف في جودة حياة العمل، وصفت الدراسة انظمـة القيـادة لمديري الممرضات وجودة حياة العمل. و توصلت الدراسة إلى ان انظمة القيادة كانت: الاستشارية والمشاركة، اما بالنسبة لتقيم الممرضات لظروف جودة حياة العمـل كانـت متوسـطة، وتـصور الممرضات كانت ايجابية بشكل اكبر حول انظمة القيادة الاستـشارية والانظمـة المعتمـدة علـى المشاركة. كما أن نتائج هذه الدراسة وثيقة الصلة بادارة التدريب التعليم والبحث. وعلى المـديرين تقييم أنظمة القيادة لتوافق الحاجات الفردية للمرضات. كما توصلت الدراسة الى ان التطورات حول جودة حياة العمل تشجع المدراء أن يدربوا ممرضات لاستخدام انظمة قيادة للوصـول الـى نتـائج مثالية لانظمة جودة حياة العمل كما أن يجب تحديد مؤشرات لجودة حياة العمل اضافة الى تطـور الاداء (الارتقاء بجودة حياة العمل).

دراسة (Hobbs, 1993)، بعنوان جودة حياة العمل من وجهـة نظـر العـاملين ذوي الحاجـات الخاصة، ركز البحث على جودة حياة العمل العمل بالنسبة لذوي الاحتياجات الخاصة مـن ناحيـة الأجور والتكافل الاجتماعي،كما تم جمع معلومات من أفراد غير عاملين في الاحتياجات الخاصـة حيث اجريت مقابلات مع هؤولاء العاملين. واستخدمت معايير جودة حياة العمل المـضاغة لغيـر ذور الاحتياجات الخاصة كمرشد في الدراسة. وأظهرت البيانات التي تم جمعها الى أن الى تطـور العالمين المشاركين عند مغادرتهم أماكن التوظيف المحمي الى مواقع العمل مع غير المعاقين. كما انه لم تكون هناك أهمية تتعلق بالاجور وفرص كون هؤلاء العاملين مع نظرائهم مـن غيـر ذوي الاحتياجات الخاصة فقط بل أيضاً أن تكون هناك فرصة لتعدد وتنويع في مهام العمل والحـصول على بعض الادارة الذاتية (التحكم الذاتي).

دراسة (Travisk, 1995) بعنوان تصورات الممرضات المسجلات حول أنظمة القيادة لدى مدراء التمريض وظروف جودة حياة العمل في أوضاع الصحة المجتمعية، هدفت الدراسة الـى تقـصي أنظمة القيادة المستخدمة من قبل مديري التمريض، من وجهة نظر الممرضات وتحديد اذا ما كانت هناك علاقة بين جودة حياة العمل وأنظمة القيادة. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق معنوية فـي

النتائج المتعلقة بجودة حياة العمل مستندة إلى اختلاف أنظمة القيادة عند المديرين وان هناك علاقـة بين مشاعر الممرضات وظروف جودة حياة العمل وانه كلما اتجه نظام القيادة نحو المشاركة زادت نتئج جودة حياة العمل.

دراسة (Cohen and Chang and Ledford, 97) تمثل هدف الدراسة بـالتعرف علـى الادارة الذاتية والقيادة الذاتية لفرق العمل وتاثيرها على فاعلية العمل وعلى جودة حياة العمـل، وطبقـت الدراسة على شركة اتصالات كبيرة في أمريكا وغطت اربع مناطق جغرافية تنتشر فيها الـشركة، وتتميز الشركة بتطبيق الادارة الذاتية عن طريق فرق العمل مع وجود ملاحظين من المديرين مـن داخل المنظمة. واهم نتائج الدراسة كانت أن الذين تم ادارتهم وقيادتهم ذاتيا هم أكثر مقدرة وفعاليـة من الذين كانت تتم ادارتهم تقليديا، بالاضافة الى انهم احسن سلوكا وجودة حياة عمل افضل في ظل القيادة الذاتية منها في التقليدية. وقامت الدراسة بقياس جودة حياة العمل مـن خـلال مؤشـرات: الرضى الوظيفي، الولاء التنظيمي، الرضى عن جماعات العمل، النمو والرضـى عـن معـدلات الأداء، الرضى الاجتماعي،كفاءة جماعة العمل والاعتراف بالنقابات العمالية والتعاون معها. كمـا اضافو ان المتغيرات التي لها تأثير ايجابي على جودة حياة العمل هي: التدريب الـذاتي، الهيكلـة الذاتية، وضع الاهداف ذاتياً، النقد الذاتي، التنبؤ والتوقع الذاتي، الملاحظة والتقييم والتحفير الذاتي.

دراسة (Iverson and Erwin, 97) أهم نتائج الدراسة كانت أن هناك تأثيرات متباينة لجودة حياة العمل على اصابات وحوادث العمل، وانه يمكن تفادي هذه الحوادث والحد منها في ظـل عواملـ جودة حياة العمل، واعتمدت هذه النتائج على عينة مكونة من 362.

دراسة (Faught,97) بينت هذه الدراسة أهمية التوازن بين المنزل والعمل وانه جزء مـن ثقافـة شركة Eddie Bauer، حيث قامت هذه الشركة بتطبيق برامج العمل والمنزل معاً لمساعدة أفرادها في أن يكونوا أكثر انتاجية مع التوازن في حياتهم الوظيفية والخاصة، مما أدى الى تخفيض العناية الصحية وزيادة الانتاجية.

دراسـة (Lewis and Brazil and Krueger. et al, 200l) بعنـوان: المحـددات الخارجيـة والداخلية لجودة حياة العمل، هدفت الدراسة إلى إختبار فيما كانت المؤثرات الخارجية أو الداخليـة يمكن التنبؤ من خلالها عن الرضى عن جودة حياة العمل والمتعلقة بمركز العمل الصحية، والآثار الخارجية هي الرواتب والعـلاوات والحـوافز الماديـة،أما الآثـار الداخليـة تتـضمن مـستوى المهارات،الإستقلالية والتحديات. وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الرواتـب والعلاقـات ونوعيـة

الإشراف تلعب الدور الأساسي في تحديد الرضى جودة حياة العمل، وكانت تأثير المحددات الداخلية والتي تتضمن المهارات والإستقلالية والتحديات أقل أهمية.

دراسة(Fitzsimmons، 2002) دراسة بعنوان: العلاقة بين حوافز الأداء لزيادة الانتاجية وجودة حياة العمل، لتحديد العلاقة بين برامج الحوافز المالية لزيادة الانتاجية وجودة حياة العمل وقـد تـم اختيار مبدأ المشاركة بالأرباح لاختبار تأثيره على الانتاجية باستخدام الحوافز الفردية والجماعيـة، ومعرفة أيهما أفضل، وقد تم القيام بجمع البيانات من 5 مناطق انتاجية مختلفة وتم بعـدها مقارنـة اجاباتهم عن جودة حياة العمل بمقياس ثابت، والعمل على وضع مجموعة ضابطة وهذه المجموعة الضابطة لم تستحق اية حوافز، كما قاموا بإعطاء مجموعتين على أساس الانتاجية الفردية (حـوافز مادية) احدهما كان لها خطة تطوير مستمرة والثانية لم يكن لديها. ومجموعتين قـاموا باعطـائهم حوافز جماعية احداهما كان لها خطة تطوير مستمرة والاخرى ليس لديها. ومن أهم النتـائج التـي توصلت إليها الدراسة أن مجموعة الحوافز الجامعية كان لها اقل تأثير عكسي علـى جـودة حيـاة العمل للعمال، وزادت انتاجيتهم، كما أن خطط الحوافز الفردية ايضاً زادت الانتاجية لكـن سـببت ضغط على العمال (جودة حياة العمل). في الحالتين النتائج اظهرت أن النقود كانت عامـل لزيـادة الأداء، حيث فضل العمال المكافآت.

دراسة (Kelly and Field، 2003) بعنوان: قضايا جودة حياة العمل: احتياجات ثنائي العمـل، اختبار للعلاقة بين التزام الفرد نحو المؤسسة وإدراك العامل للتدريبات الشخصية التـي يقـدمونها للعاملين، شملت عينة الدراسة 14 مؤسسة من العاملين في مجال الصحة، التعليم، البنوك، التأمين، سياحة، استخدموا مقياس ليكرت على 278 عضو من أعضاء عائلات ثنائي العمـل، وقـد قـاموا بتجربة تتمثل ب 18 خطوة أساسية على هذه المؤسسات لمعرفة مدى تأثير هذه الخطـوات علـى تضارب العمل، كما قاست هذه الأداة مدى الالتزام. كما استخدموا اختبار T-test لقياس الاختلافات بين تقدير التدريبات الشخصية وبين ثلاث مجموعات، كما قاموا باستخدام matrix لتحديـد مـدى ادراك الموظف حيث لم يكن مربوط بشكل مباشر بالتدريبات الشخصية التي كانوا يحصلون عليها.

دراسة (John K. Layer ، 2005) بعنوان: أداء العامل في نظم الانتاج السريعة: دراسة في نظام الانتاج، إدراك العامل، وجودة حياة العمل. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار هدف مـصحوب بـأداء العاملين في نظام الانتاج السريع. وبالتحديد الفرضية التي تقول أن مخرجات النظـام ناتجـة عـن ادراك العاملين وجودة حياة العمل والخبرة. وقد ذكرت الدراسة أن التداخل والتفاعل بين الانـسان والآلة لم يدرك بشكل كامل ودور الادراك الإنساني ما زال تحت التقييم (غير مقيم) وأن الارتبـاط

بين نظام الانتاج ككل واحترام الانسان لجودة حياة العمل أرسل رسائل متـضاربة. وقـد قـدمت الدراسة تقييماً للعلاقة بين مخرجات النظام والعناصر التطبيقية للادراك الإنساني، وعناصر جـودة حياة العمل مصحوبة بإنتاج العاملين في نظام الانتاج السريع. وتدل الدراسة إلى أن جـودة حيـاة العمل هي من محددات أداء العاملين، و هي محددات مباشرة.

دراسة (ملحم،2006) بعنوان: واقع إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة بينهما لدى عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، استخدم فيها الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينـة مكونة من (120) موظف وموظفة من أصل (400) موظف وموظفة، ومـن أهـم النتـائج التـي توصلت إليها الدراسة أن غالبية العينة لديهم إطلاع ومعرفة في موضوع إدارة الوقت، وأن هنـاك إجماع لدى عينة الدراسة على وجود ضغوط عمل في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأن غالبية العينة لديهم قناعة بأن إدارة الوقت بشكل سليم سبب هام في تخفيف ضغوط العمل.

دراسة (عباس والزاملي، 2010) بعنوان: التطوير التنظيمي وجودة حيـاة العمـل. تهـدف هـذه الدراسة إلى معرفة دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل. حيث قاموا باسـتخدام الاسـتبيان كأداة للدراسة، تتضمن (30 فقرة) تشمل مؤشرات جودة حياة العمل موزعة على 6 مجالات هـي: الرضى عن العمل، الالتزام التنظيمي، الضمان الوظيفي، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، القدرة على الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة اتفاق جميع أعضاء هيئة التـدريس على أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، وقد رتبوا مجالات الاستبان الستة وفقاً لأهميتها كما يلي: مستوى الأداء، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضى عن العمل، الضمان الوظيفي، الاستقلالية.

10.2 نقد الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الادبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تبين أن موضوع جـودة حيـاة العمل نال اهتمام الكثير من الباحثين الذين ربطوا بين تحقيق مستوى عالي من الرضـى الـوظيفي والانماط القيادية المتبعة كذلك أهمية الحوافز المادية والتدريب والتطوير المهني في رفع مـستوى جودة حياة العمل. كما وأظهرت أغلب الدراسات أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل في مختلـف المؤسسات لرفع مستوى أداء العاملين حيث أن الاهتمام بتطبيق برامج جودة حيـاة العمـل يحقـق الرضى الوظيفي مما يعمل على رفع مستوى أداء العاملين.

وهناك عدة أمور مشتركة مع دراسة الباحثة وبعض الدراسات السابقة من خلال التركيز على جودة حياة العمل وقياس مستواها في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين من خلال عدة مؤشرات هي: جودة العوائد المالية والحوافز، جودة النمط القيادي في المنظمة، جودة الأمن الوظيفي، جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة، جودة برمج الأمن والسلامة المهنية، جودة برامج الرعاية الصحية، جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، جودة المسؤولية الأجتماهية، جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل، جودة الانطباع العام عن المنظمة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وقياس صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والأدوات الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة و إ ختبار الفرضيات.

2.3 المنهج العلمي المستخدم:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وأداء العاملين، وقد تم استخدام هذا المنهج نظرا لملاءمته لهذه الدراسة، حيث أنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع وتحليلها وتفسيرها بالإستعانة بأداة جمع البيانات (الإستبانة)، ويهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كيفياً أو كمياً، فالوصف الكيفي يعطينا وصفاً للظاهرة و يوضح خصائصها أما الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة ومدى أرتباطها بالظواهر الأخرى.

3.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تصميم ثلاث استبانات، الاستبانة الأولى تخص العاملين في شركة جوال الفلسطينية، والإستبانة الثانية تخص المديرين ورؤساء

الأقسام والمشرفين، كما هو موضح في الجداول (1.3)، (2.3)، والإستبانة الثالثة تخـص زبـائن شركة جوال.

جدول 1.3: المحاور الأساسية في استبانة العاملين

	أقسام الاستبانة	الفقرات
1	**القسم الاول: بيانات تعريفية عامة**	**9**
2	**القسم الثاني: المتغيرات الرئيسة للدراسة**	**113**
1.2	مجال جودة العوائد المالية والحوافز وعلاقته بأداء العاملين	10
2.2	مجال جودة النمط القيادي للمنظمة وعلاقته بأداء العاملين	16
3.2	مجال جودة الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين	9
4.2	مجال جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة وعلاقته بأداء العاملين	15
5.2	مجال جودة برامج الأمن والسلامة المهنية وعلاقتها بأداء العاملين	10
6.2	مجال جودة برامج الرعاية الصحية وعلاقتها بأداء العاملين	15
7.2	مجال جودة التفاعل والتكامل التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين	11
8.2	مجال جودة المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين	10
9.2	مجال جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل وعلاقتها بأداء العاملين	8
10.2	مجال جودة الانطباع العام عن المنظمة	9

جدول 2.3: المحاور الأساسية في استبانة المدرين ورؤساء الأقسام

أقسام الاستبانة		الفقرات
1	**القسم الاول: بيانات تعريفية عامة**	**4**
2	**القسم الثاني: المتغيرات الرئيسة للدراسة**	**54**
1.2	مجال الإخلاص والأمانة في العمل	7
2.2	مجال العلاقات والاتصالات	9
3.2	مجال الالتزام بالدوام	6
4.2	مجال الإبداع والتطوير الوظيفي	10
5.2	مجال الانتاجية	8
6.2	مجال المعرفة بالعمل	6
7.2	مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة	8

و للتعرف على مدى رضى مشتركي شركة جوال الفلسطينية عن موظفي الشركة تم تصميم استبانة

تخص المشتركين تكون فيها القسم الأول من البيانات التعريفية العامة والقسم الثاني احتوى على 14 فقرة لقياس رضى المشتركين عن أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية.

4.3 مجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة من خلال تناول مجتمعين يتعلقان بها (المجتمع الأول هو مجتمع العاملين والمديرين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينة جوال، والمجتمع الثاني هو مجتمع زبائن شركة الإتصالات الخلوية جوال). ويبلغ عدد العاملين في شركة جوال عند تنفيذ الدراسة حوالي (700) عامل بالمستويات الادارية المختلفة، ويشمل ذلك العاملين في معارض شركة جوال في الضفة الغربية بالإضافة إلى العاملين في مقر الشركة الرئيس. ويبلغ عدد زبائن شركة الإتصالات الخلوية جوال أكثر من 1.5 مليون مشترك.

5.3 عينة الدراسة

لأغراض الدراسة تم استخدام طريقة العينة العشوائية حيث شملت عينة الدراسة العاملين والمدراء في شركة جوال،، وتم توزيع 140 استبانة على العاملين تم استرجاع 105 استبانة (نسبة استرجاع تبلغ 75.7% وهي نسبة مقبولة احصائياً)، وتم توزيع 47 استبانة على المديرين وتم استرجاع 43 استبانة (نسبة استرجاع 91.4%). أما فيما يتعلق بالزبائن فقد قامت الباحثة بتوزيع 1500 استبانة بطريقة عشوائية تم استرجاع 1064 استبانة منها.

1.5.3. وصف عينة الدراسة:

يوضح الجدول (3.3) خصائص عينات الدراسة الثلاث من حيث العمر والجنس وسنوات الخبرة في العمل والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان السكن الحالي ومكان السكن الأصلي وسنوات الخبرة في الشركة

جدول 3.3-أ: خصائص العينة الديمغرافية حسب صفة المبحوث

المتغيرات		عينة المديرين		عينة الموظفين		عينة المشتركين	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
العمر	أقل من 30 سنة	20	46.5	80	76.2	748	70.3

جدول 3.3-ب: خصائص العينة الديمغرافية حسب صفة المبحوث

المتغيرات		عينة المديرين		عينة الموظفين		عينة المشتركين	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
العمر	30 - 39	15	34.88	18	17.1	166	15.6
	40 - 49	8	18.6	7	6.7	150	14.1
	المجموع	43	100	105	100	1064	100.0
الجنس	ذكر	31	72.1	49	46.7	510	47.9
	أنثى	12	27.9	56	53.3	554	52.1
	المجموع	43	100.0	105	100.0	1064	100.0
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	12	27.9	68	64.8	-	-
	من 5 - 10 سنوات	24	55.8	35	33.3	-	-
	أكثر من 10 سنوات	7	16.27	2	1.9	-	-
	المجموع	43	100.0	105	100.0	-	-
المستوى التعليمي	أقل من بكالوريوس	4	9.3	7	6.7	410	38.5
	بكالوريوس	36	83.72	83	79.0	534	50.2
	دراسات عليا	3	6.97	15	14.3	120	11.3
	المجموع	43	100	105	100.0	1064	100.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	30	69.77	30	28.6	412	38.7
	أعزب	13	30.23	71	67.6	604	56.8
	مطلق/ أرمل	-	-	4	3.8	48	4.5
	المجموع	43	100.0	105	100.0	1064	100.0
مكان السكن الحالي	شمال الضفة	8	18.6	15	14.3	134	12.6
	وسط الضفة	26	60.5	79	75.2	792	74.4
	جنوب الضفة	9	20.9	11	10.5	138	13.0
	المجموع	43	100.0	105	100.0	1064	100.0
مكـــان الـــسكن الأصلي	شمال الضفة	17	39.5	65	61.9	224	21.1
	وسط الضفة	15	34.88	39	37.1	662	62.2
	جنوب الضفة	11	25.58	1	1.0	178	16.7
	المجموع	43	100	105	100.0	1064	100.0
منذ متى اشـتركت مع جوال	أقل من 5 سنوات	-	-	-	-	598	56.2
	من 5 سنوات فأكثر	-	-	-	-	466	43.8
	المجموع	-	-	-	-	1064	100.0

6.3 إختبار صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض (الاستبانة الخاصة بالعاملين، والاستبانة الخاصة بالمديرين، والاستبانة الخاصة بزبائن شركة جوال) على عدد من المحكمين (ملحق رقم 1) من الأكاديميين والمتخصصين ذوي الخبرة وقد أبدى هؤلاء المحكمون ملاحظاتهم على هذه الأدوات، والتي كان لملاحظاتهم أثراً إيجابياً في تطوير وتحسين الاستبانات ووضعها بصورتها النهائية.

7.3 ثبات الأداة:

لفحص ثبات أدوات الدراسة إحصائياً تم احتساب معامل كرومباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور أدوات الدراسة، وقد كانت قيم معامل الثبات للاستبانات الثلاثة كما هو موضح في الجدول (4.3) مقبولة لأغراض البحث العلمي، كما تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات أدوات الدراسة الثلاث كما هو مبين في (ملحق 5.3).

جدول 4.3-أ: قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أدوات الدراسة

الأداة	المحور	عدد الأسئلة	معامل كرونباخ
استبانة المشتركين	المجال الكلي: رضا المشتركين عن موظفي شركة جوال الفلسطينية	14	%93.0
استبانة الموظفين	مجال جودة العوائد المالية والحوافز	10	%84.3
	مجال جودة النمط القيادي للمنظمة	16	%84.8
	مجال جودة الأمن الوظيفي	9	%76.9
	مجال جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة	15	%82.3
	مجال جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	10	%81.9
	مجال جودة برامج الرعاية الصحية	15	%80.1
	مجال جودة التفاعل والتكامل التنظيمي	11	%74.0
	مجال جودة المسؤولية الاجتماعية	10	%79.4
	مجال جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل	8	%78.3
	مجال جودة الانطباع العام عن المنظمة	9	%82.7
	المجال الكلي (واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية)	113	%94.0

جدول 4.3-ب: قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أدوات الدراسة

الأداة	المحور	عدد الأسئلة	معامل كرونباخ
استبانة المديرين	مجال الإخلاص والأمانة في العمل	7	%81.1
	مجال العلاقات والاتصالات	9	%79.9
	مجال الالتزام بالدوام	6	%77.4
استبانة المديرين	مجال الإبداع والتطوير الوظيفي	10	%81.1
	مجال الانتاجية	8	%79.7
	مجال المعرفة بالعمل	6	%72.9
	مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة	8	%85.0
	المجال الكلي (أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية)	54	%93.3

8.3 المعالجة الإحصائية

لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحـصائية أهمها:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- معامل كرونباخ ألفا لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون .
- اختبار t-test و اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA

وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات إلى الحاسوب، ثم تحليـل البيانـات واستخراج النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتناول الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأهداف الدراسة في ضوء تحليل ومناقـشة أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات، بإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لعرض النتائج وتحليلها.

وهدفت الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة حول واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين، وللإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعيـة تـم حـساب المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين واعتماد التقسيم الاتي لتفسير نتائج الإجابات:

- 1-1.8 منخفض جداً
- 1.81-2.6 منخفض
- 2.61-3.4 متوسط
- 3.41-4.2 مرتفع
- 4.21-5 مرتفع جداً

2.4 تحليل أسئلة الدراسة

تم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل نتائج الاسئلة البحثية الرئيسة لهذه الدراسة والأسـئلة الفرعية المنبثقة عنها، وهذه الأسئلة الرئيسة والفرعية تناولت واقع جودة حياة العمل فـي شـركة جوال الفلسطينية.

1.2.4. السؤال الرئيس الأول: ما واقع جودة حياة العمل في شركة جوال؟

يتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

1.1.2.4. ما واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية؟

يوضح الجدول 1.4 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول جودة العوائد المالية والحوافز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.86 – 3.47). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.64) وهي درجة مرتفعة نسبياً.

جدول 1.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
1	1	تكفي العوائد المالية التي أحصل عليها مقابل عملي في الشركة لسد المتطلبات العادية للحياة.	3.86	0.86	77.1	مرتفعة
5	2	تتناسب العوائد المالية التي أتقاضاها مع متطلبات العمل الذي أقوم به.	3.80	1.08	76.0	مرتفعة
8	3	تعتمد الشركة أسلوب مشاركة الموظفين في الأرباح المتحققة.	3.78	0.92	75.6	مرتفعة
9	4	تكافئ الشركة من يتميز في عمله بحوافز مناسبة.	3.72	0.97	74.5	مرتفعة
10	5	تتناسب العوائد المالية التي أحصل عليها مع ساعات العمل التي أقدمها للشركة.	3.65	0.99	73.0	مرتفعة
6	6	الحوافز المالية التي تقدمها لي الشركة مناسبة.	3.61	1.03	72.2	مرتفعة
7	7	الحوافز غير المالية التي توفرها الشركة كافية.	3.58	0.74	71.6	مرتفعة
3	8	أرى أن الراتب الذي أحصل عليه عادلا مقارنة بالآخرين الذين يتمتعون بمؤهلات مشابهة.	3.49	0.83	69.7	مرتفعة
2	9	العوائد المالية التي أتقاضاها من هذه الشركة تلبي طموحاتي.	3.48	0.81	69.5	مرتفعة

جدول 1.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع جودة العوائد المالية والحـوافز في شركة جوال الفلسطينية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
4	10	أشعر أن الراتب الذي احـصل عليـه عـادلا بالمقارنة مع ما يحصل عليه الآخرون الـذين يؤدون جهودا مشابهة لما أبذله.	3.47	0.89	69.3	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جودة العوائد المالية والحوافز			**3.64**	**0.59**	**72.9**	مرتفعة

ويلاحظ من خلال الجدول (1.4) أن الشركة تعمل على تقديم عوائد مالية مرتفعة إلى حد ما حيـث بلغ الوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين يرون أن الشركة تقدم لهم عوائد مالية تكفـي لـسد متطلبات الحياة العادية (3.86) كما بلغ الوسط الحسابي لملاءمة العوائد المالية لمتطلبـات العمـل (3.80)،أما بالنسبة لاعتماد الشركة أسلوب المشاركة في الأرباح فكان الوسط الحـسابي (3.78)، كما كانت المتوسطات الحسابية لمدى عدالة الراتب والعوائد المالية بنـاء علـى جهـود العـاملين ومؤهلاتهم مرتفعة للفقرات (3 و4) في الاستبيان حيث بلغت (3.49) و (3.47) على التوالي، كما كان تناسب العوائد المالية مع ساعات العمل ايضاً مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.65)، أما فيما يتعلـق بالحوافز التي تقدمها الشركة ومدى مناسبة تلك الحوافز فكان الوسط الحسابي مرتفعاً للفقرات (6، 7) في الاستبيان بمتوسطات حسابية (3.61) و (3.53) أما مكافأة الشركة للعاملين المتميـزين فقـد كانت اجابة المبحوثين بأنها مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72).

وتتفق هذه النتيجة لما توصلت له دراسة Fitzsmmons 2002، والتي أظهرت نتائجها أن الحوافز المادية كان لها تأثير إيجابي على أداء العاملين.

2.1.2.4. ما واقع جودة النمط القيادي للمنظمة ؟

يوضح الجدول 2.4 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور جودة النمط القيادي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحـوثين علـى هـذا المحور ما بين (4.03– 3.48). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهـذا المحـور (3.75) وهي درجة مرتفعة نسبياً.

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جـودة الـنمط القيـادي للمنظمة مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	1	تتفهم إدارة الشركة حق الموظفين في الانـضمام إلى تنظيمات مهنية تدعم حقوقهم أمام الشركة.	4.03	0.97	80.6	مرتفعة
14	2	أرى أن رئيسي في العمل يمكن الاعتماد عليه في الظروف الصعبة.	4.02	0.97	80.4	مرتفعة
13	3	تقوم إدارة الشركة بكل ما هو ممكـن لتحـسين ظروف العمل في الشركة.	3.96	0.88	79.2	مرتفعة
3	4	تدعم الإدارة حق الموظفين في الـتظلم (تقـديم الشكاوى) ضد رؤساهم في العمل عنـد نـشوء الخلافات.	3.88	0.96	77.5	مرتفعة
11	5	تعلن الشركة بصورة صـريحة عـن الوظـائف الشاغرة.	3.81	1.01	76.2	مرتفعة
12	6	تعتمد الشركة منهجا أخلاقيا فـي تنافـسها مـع الشركات الأخرى.	3.81	1.07	76.2	مرتفعة
1	7	تتفهم إدارة الشركة حق الموظفين في الإضـراب في حالة النزاع.	3.77	1.04	75.4	مرتفعة
5	8	أشعر بالرضا عن اسلوب تعامل رؤسائي معـي في الشركة.	3.76	1.01	75.2	مرتفعة
6	9	تهتم إدارة الشركة باشراك الموظفين في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	3.70	1.04	73.9	مرتفعة
4	10	تمنحني الإدارة الحرية الكافيـة لتأديـة عملـي مـستخدما تقـديراتي المعتمـدة علـى خبرتـي الخاصة.	3.69	0.91	73.7	مرتفعة
9	11	يتم توزيع العمل بعدالة بين الموظفين في الشركة.	3.61	1.01	72.2	مرتفعة
10	12	تتعامل إدارة الشركة مع جميع الموظفين بعدالـة في ضوء الأنظمة المعتمدة.	3.61	0.98	72.2	مرتفعة
16	31	توفر إدارة الشركة كل ما يحتاجـه الموظفـون لتأدية العمل بأفضل ما يمكن.	3.61	0.94	72.2	مرتفعة
8	41	تهتم إدارة الشركة بالروح المعنوية للموظفين.	3.60	0.83	72.0	مرتفعة

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الـنمط القيـادي للمنظمة مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
15	15	تقدر إدارة الـشركة وجهـات نظـر المـوظفين المتعلقة بالعمل.	3.59	0.85	71.8	مرتفعة
7	16	تهتم إدارة الشركة بأخذ آراء الموظفين بخصوص خططها الاستراتيجية.	3.48	1.12	69.5	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جودة النمط القيادي للمنظمة			**753.**	**540.**	**974.**	**مرتفعة**

ويتبين من الجدول (2.4) أن الشركة تتمتع بجودة نمط قيادي مرتفع حيث بلـغ الوسـط الحـسابي لاستجابة المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا المحور وهي حق الموظفين فـي الانـضمام إلـى تنظيمات مهنية تدعم حقوقهم أمام الشركة (4.03)، وأن الرئيس في العمل من الممكن الإعتماد عليه في الظروف الصعبة (4.02)، وأن إدارة الشركة تقوم بكل ما هو ممكن لتحسين ظروف العمل في الشركة (3.96)، كما تدعم الإدارة حق الموظفين في تقديم الشكاوى ضد رؤسائهم في العمل عنـد نشوء الخلافات (3.88)، كما أن الشركة تعلن بصورة صريحة عن الوظـائف الـشاغرة (3.81) وتعتمد منهجاً أخلاقياً في تعاملها مع الشركات الأخرى (3.82) كما تتفهم إدارتها حق الموظفين في الإضراب في حالة النزاع (3.77) وأن العاملين يشعرون بالرضى عن تعامل رؤوسائهم معهم فـي الشركة (3.76) أن إدارة الشركة تقوم بإشراك موظفيها بصناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية (3.70)، أما الفقرات التي كانت الأوساط الحسابية لاستجابة المبحوثين مرتفعـة بنسب اقل فهي كمـا يلي: أن الإدارة تمنح عامليها الحرية الكافية لتأدية اعمالهم بناءاً على تقـديراتهم المعتمـدة علـى خبراتهم الخاصة (3.69)، وأنها تعمل على توزيع العمل بعدالة بين موظفيها (3.61) كذلك تتعامل مع كافة الموظفين بعدالة في ضوء الأنظمة المعتمدة (3.61) وتوفر كل ما يحتاجه الموظفين لتأدية أعمالهم بأفضل ما يمكن (3.61) وتهتهم بالروح المعنوية لموضفيها (3.60) أخذ آرائهم بخصوص خططها الأستراتيجية (3.48)، وتقدر الشركة وجهات نظر الموظفين المتعلقة بالعمل (3.59).

وتوصلت الدراسة إلى أن ثقة الموظفين بالنمط القيادي المتبع في الشركة ورضاهم عنه وتحديداً في الظروف الصعبة مرتفع حيث يثق الموظفون بقدرة قيادتهم على تحمل الظروف الصعبة، أما فيمـا يتعلق بالمشاركة في القرارات فقد جاءت استجابة الموظفين بدرجة مرتفعة ايضا، وتتفق الدراسة في ذلك الدراسة التي أجراهـا (Cohen &Chang&Ledford 1997) والتـي توصـلت إلـى أن

الموظفين الذين تمت إدارتهم وقيادتهم ذاتياً (تقابل الفقرات المختصة بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالخطط الإستراتيجية في دراسة الباحثة) يكون أداؤهم أفضل وتقييمهم لجودة حياة العمـل أعلى، وتجدر الإشارة إلى اتفاق الدراستين من ناحية الجهة المبحوثة والتي تمـت علـى مـوظفي شركتي اتصالات متعددة الفروع. وتتقارب النتائج التي توصلت لها دراسة الباحثة مع نتائج الدراسة التي توصلت لها دراسة (Robertson1991)، حيث كان تقييم الممرضات عينة البحث لجودة حياة العمل متوسطة، على الرغم من التقييم المرتفع للنمط القيادي، وهنا تتقارب الدراستان مـن ناحيـة تقييم جودة حياة العمل. وتختلف الدراسة التي أجراها (Travisk 1995) مع الدراسة السابقة ويتفق مع دراسة الباحثة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما اتجه نظام القيادة نحو المشاركة ارتفـع المستوى التقييمي لجودة حياة العمل لدى الفئة المبحوثة

3.1.2.4. ما واقع جودة الأمن الوظيفي؟

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينـة الدراسـة على محور جودة الأمن الوظيفي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.85 – 3.48). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحـور (3.64) وهي درجة مرتفعة نسبياً.

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الأمـن الـوظيفي مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
1	1	تعتمد الشركة إجراءات واضحة في التوظيف.	3.85	0.85	77.0	مرتفعة
4	2	تراعي الشركة قوانين العمل السارية في الدولة في علاقتها مع الموظفين.	3.84	0.95	76.8	مرتفعة
3	3	لا تفصل الشركة أحدا من الموظفين إلا استنادا للأنظمة المعتمدة فيها.	3.70	0.87	74.1	مرتفعة
2	4	تستخدم الشركة نظاما متدرجا في العقوبات.	3.65	0.96	73.0	مرتفعة
5	5	أثق بالنقابة لحل أية مـشكلات أواجههـا فـي الشركة.	3.60	0.97	72.0	مرتفعة
7	6	لم تفصل الشركة أيا من الموظفين تعسفيا.	3.58	0.98	71.6	مرتفعة

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الأمـن الـوظيفي مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
6	7	يجري تثبيت الموظفين في الشركة فور تحقيق الشروط المطلوبة لذلك.	3.55	0.91	71.0	مرتفعة
8	8	لا أشعر أنني مهدد بالفصل من الشركة ما دمت أقوم بتأدية عملي دون تقصير.	3.49	0.97	69.7	مرتفعة
9	9	أشعر أنني آمن في وظيفتي في هذه الشركة ما دمت أرغب بالبقاء فيها.	3.48	0.93	69.5	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جودة الأمن الوظيفي			**643.**	**550.**	**772.**	**مرتفعة**

يتضح من الجدول (3.4) أن الشركة تعتمد إجراءات واضحة في التوظيف (3.85) وتراعي قوانين العمل السارية في الدولة في علاقتها مع العاملين (3.84) وتقوم بفصل الموظفين بناءاً على أنظمـة معتمدة (3.70) حيث جاءت المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين لهذه الفقرات مرتفعة. أما باقي الفقرات والتي تضمنت مدى قيام الشركة بالفصل التعسفي لأحد موظفيها(3.58) وشعور العـاميلن بأنهم مهددون بالفصل(3.49) كذلك درجة وثوق العاملين في النقابة لحل المشكلات التـي يوجههـا العاملين كانت ايضا مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) كما ان اعتماد الشركة على نظـام متدرج في العقوبات أيضا كان مرتفعا وفقاً لاسجابة المبحوثين بمتوسط (3.65)، أما عـن شـعور العاملين بأنهم آمنين في وظائفهم ما دامو يرغبون في البقاء فبلغ المتوسـط الحـسابي لاجابـاتهم (3.48) اي بدرجة مرتفعة، كما أن تثبيت الموظفين فور تحقيق الشروط كان مرتفعـا حيـث بلـغ المتوسط الحسابي (3.55). ومن هنا يلاحظ أن الشركة تهتم بإعداد خطط ليشعر العـاملون انهـم آمنين في وظائفهم مما ينعكس على مستوى أداء العاملين والخدمات المقدمة.

4.1.2.4. ما واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة ؟

يلاحظ من خلال الجداول (4.4-أ) و(4.4-ب) أن المتوسطات الحسابية والإنحرافـات المعياريـة لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور جـودة النمـو الـوظيفي وتطـوير المعرفـة تراوحـت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.91 – 3.30). وقـد بلغـت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.30) وهي درجة مرتفعة نسبياً.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو الـوظيفي وتطـوير المعرفة مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
5	1	أشعر بالرضا عن مستوى الإنجاز الذي أحققه في عملي.	3.91	0.79	78.3	مرتفعة
7	2	تهتم الشركة بتنفيذ برامج تدريبيـة مرتبطـة بطبيعة العمل.	3.81	0.96	76.2	مرتفعة
2	3	الوظيفة التي أشغلها تتيح لي المجال لتطـوير قدراتي.	3.80	0.97	76.0	مرتفعة
9	4	يهتم رؤسائي بطموحاتي المستقبلية في عملي بالشركة.	3.80	0.93	76.0	مرتفعة
1	5	تتيح الشركة لي فرصا كافية للنمو الوظيفي.	3.78	0.77	75.6	مرتفعة
15	6	هناك مرونة في تأدية العمل تعزز لدي الرضا الوظيفي.	3.78	0.93	75.6	مرتفعة
3	7	الوظيفة التي أشغلها تشجعني علـى تطـوير مهاراتي في العمل.	3.68	0.90	73.5	مرتفعة
6	8	الوظيفة التي أشغلها تحتاج إلى الانضمام إلى برامج تدريبية من مدة إلى أخرى.	3.67	0.90	73.3	مرتفعة
10	9	تحفز الشركة الموظفين على تطوير قـدراتهم بما يؤهلهم لشغل مناصب أعلى فيها.	3.67	0.91	73.3	مرتفعة
4	10	الوظيفة التي أشغلها تتطلب معرفة متجددة.	3.65	0.98	73.0	مرتفعة
14	11	يتضمن العمل الذي أقوم به درجة مناسبة من التحدي.	3.65	1.00	73.0	مرتفعة
11	12	ان عملي في هذه الشركة يحقق لي أهدافي.	3.58	0.68	71.6	مرتفعة
8	13	تتوافر لي الفرصة للترقية إلى مواقع أخرى.	3.55	1.07	71.0	مرتفعة
13	14	ان طبيعة عملي في هذه الشركة لا تجعلنـي اشعر بالملل.	3.32	0.90	66.5	متوسطة
12	15	يتم منحي الفرصة الكافية لاستخدام قدراتي في أداء العمل.	3.30	0.83	65.9	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة			3.66	0.49	3.73	مرتفعة

ويمكن تلخيص الفقرات التي اعطى المبحوثين فيها قيم مرتفعة فيما يلي:

- شعور العاملين بالرضى عن مستوى الإنجاز الذي يحققونه في عملهم (3.91).
- اهتمام الشركة بتنفيذ برامج تدريبية مرتبطة بطبيعة العمل (3.81).
- إتاحة الوظائف المجال لتطوير قدرات العاملين(3.80).
- اهتمام الرؤساء بطموحات العاملين المستقبيلة في عملهم (3.80).
- تعزيز الرضى الوظيفي للعاملين من خلال المرونة في تأدية أعمالهم (3.78).
- مدى تشجيع الوظائف التي يشغلها العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل (3.68).
- مدى حاجة الوظائف التي يشغلها العاملين إلى انضمامهم إلى برامج تدريبية من مـدة إلـى أخرى (3.67).
- قيام الشركة بتحفيز موظفيهم على تطوير قدراتهم مما يجعلهم مؤهلين لشغل مناصب أعلـى فيها (3.67).
- حاجة الوظائف التي يشغلها العاملين إلى معرفة متجددة (3.65).
- تضمن العمل الذي يقوم به العاملين في الشركة على درجة مناسبة من التحدي (3.65).
- تحقيق العمل في الشركة أهداف العاملين (3.58).
- إتاحة العمل في الشركة فرص الترقية للعاملين لشغل مواقع أخرى فيها (3.55).

أما الفقرات التي اعطى فيها المبحوثين قيم متوسطة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- طبيعة العمل في الشركة لاتجعل العاملين يشعرون بالملل (3.32).
- تمنح الشركة الفرص الكافية للعاملين لاستخدام قدراتهم في أداء العمل(3.66).

يلاحظ مما سبق أن الشركة تهتم بتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بما يحقق أهدافهم، لكن علـى الشركة أن تفتح مجال أكبر لإطلاق طاقات العاملين ودعم القدرات الإبداعية.

5.1.2.4. ما واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية؟

يوضح الجدول 5.4 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور جودة برامج الامن والسلامة المهنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.94 – 3.53). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحـور (3.81) وهي درجة مرتفعة.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة برامج الأمن والسلامة المهنية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
1	1	تهتم الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة لا تلحق الضرر بصحة الموظفين.	3.94	0.84	78.9	مرتفعة
2	2	تهتم الشركة بحماية الموظفين من إصابات العمل المحتملة.	3.94	0.98	78.9	مرتفعة
9	3	تهتم الشركة بتصميم أماكن العمل بما يحقق السلامة المهنية للموظفين.	3.94	0.86	78.9	مرتفعة
5	4	تعمل إدارة الشركة كل ما يجب عمله لمنع وقوع حوادث عمل في الشركة.	3.89	0.90	77.7	مرتفعة
4	5	تركز الشركة على مستوى ضغوط العمل عن الموظفين.	3.84	0.81	76.8	مرتفعة
8	6	تنفذ الشركة الأنشطة التي تكفل تحقيق السلامة المهنية للموظفين.	3.83	0.85	76.6	مرتفعة
7	7	لا أخشى على نفسي من الإصابة بأية أمراض كنتيجة لعملي في هذه الشركة.	3.82	0.98	76.4	مرتفعة
3	8	يتوافر في الشركة منظومة فاعلة لمنع الحرائق المحتملة.	3.78	1.04	75.6	مرتفعة
10	9	تحلل الشركة أسباب أي حادث عمل لتجنب عدم تكراره.	3.60	0.88	72.0	مرتفعة
6	10	حجم عبء العمل الذي أقوم به يتناسب مع مستوى امكاناتي الطبيعية.	3.53	0.95	70.7	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جودة برامج الأمن والسلامة المهنية			**3.81**	**0.56**	**76.2**	**مرتفعة**

يتبين من نتائج الدراسة أن الشركة تولي إهتماماً بنسبة مرتفعة من وجه نظر المبحوثين بالقضايا المتعلقة ببرامج الأمن والسلامة المهنية وهي:

- توفير بيئة عمل آمنة لا تلحق الضرر بصحة الموظفين.
- حماية الموظفين من إصابات العمل المحتملة.
- تصميم أماكن العمل بما يحقق السلامة المهنية للموظفين.

- تعمل إدارة الشركة كل ما يجب عمله لمنع وقوع حوادث عمل في الشركة.
- تركز الشركة على مستوى ضغوط العمل عن الموظفين.
- تنفيذ الأنشطة التي تكفل تحقيق السلامة المهنية للموظفين.
- لا أخشى على نفسي من الإصابة بأية أمراض كنتيجة لعملي في هذه الشركة.
- يتوافر في الشركة منظومة فاعلة لمنع الحرائق المحتملة.

في مجال ضغوط العمل تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ملحم،2006) والتي أجريت على شركة جوال الفلسطينية في أن موظفي الشركة يتعرضون لضغوط عمل حيث كانت الإجابة مرتفعة حول هذا المحور وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن إدارة الشركة تعمل على تخفيف ضغوط العمل عن الموظفين بينما، توصلت دراسة (ملحم، 2006) إلى أهمية إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل الواقعة على الموظفين.

6.1.2.4. ما واقع جودة برامج الرعاية الصحية

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور جودة برامج الرعاية الصحية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.07 – 3.52).

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة برامج الرعاية الصحية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
14	1	تهتم الشركة بتوفير إضاءة مناسبة في أماكن العمل.	4.07	0.75	81.3	مرتفعة
4	2	أشعر بالرضا عن شبكة الصيدليات المدرجة في التأمين الصحي للشركة.	3.94	0.91	78.9	مرتفعة
1	3	تهتم الشركة بكل ما يقود إلى منع الاضرار الصحية التي قد تصيب الموظفين في عملهم.	3.91	0.69	78.3	مرتفعة
8	4	أشعر بالرضا عن نسبة مشاركتي في الرسوم الشهرية للتأمين الصحي.	3.89	0.99	77.7	مرتفعة

جدول 6.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة بـرامج الرعايـة الصحية مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
11	5	توفر الشركة نظام تبريد مناسب فـي أوقـات الحر.	3.85	0.92	77.0	مرتفعة
15	6	تختار الشركة ألوانا مناسبة لطلاء الجدران في أماكن العمل.	3.83	0.90	76.6	مرتفعة
5	7	أشعر بالرضا عن شبكة المستشفيات المدرجـة في التأمين الصحي للشركة.	3.81	0.92	76.2	مرتفعة
6	8	أشعر بالرضا عن شبكة المختبرات المدرجـة في التأمين الصحي للشركة.	3.75	0.89	75.0	مرتفعة
10	9	تُجري الشركة فحصا طبيا دوريا للموظفين.	3.70	0.87	74.1	مرتفعة
12	10	توفر الشركة نظام تدفئة مناسب فـي أوقـات البرد.	3.69	1.13	73.7	مرتفعة
13	11	تراعي الشركة توفير بيئة عمـل خاليـة مـن الضوضاء الذي يشوش على تأدية العمل.	3.68	0.86	73.5	مرتفعة
2	12	توفر الشركة خدمات تأمين صـحي مناسـبة للموظفين.	3.66	0.96	73.1	مرتفعة
7	13	أشعر بالرضا عن نسبة مشاركتي في فـواتير العلاج.	3.65	1.00	73.0	مرتفعة
9	14	أشعر بالرضا عن إجراءات العـلاج بموجـب خدمة التأمين الصحي.	3.58	0.86	71.6	مرتفعة
3	15	أشعر بالرضا عن شبكة الأطباء المدرجة فـي التأمين الصحي للشركة.	3.52	0.98	70.5	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جودة برامج الرعاية الصحية			**3.77**	**0.47**	**75.4**	**مرتفعة**

ويتضح من الدرجة الكلية لهذا المحور (3.77) أن الشركة تولي إهتماما في مجال برامج الرعايـة الصحية وتجري فحوصات طبية دورية للعاملين في الشركة (3.70) وتهتم على وجه الخـصوص بالأمور المتعلقة بنظام التأمين الصحي حيث عبر المبحوثين عن رضاهم في المؤشرات التالية:

- شبكة الصيدليات المدرجة في التأمين الصحي (4.07) وكانت اعلى قيمة.

- نسبة المشاركة في الرسوم الشهرية للتأمين الصحي (3.89)
- شبكة المختبرات المدرجة في التأمين الصحي (3.75)
- توفير خدمات تأمين صحي مناسبة (3.66)
- أما بخصوص رضى العاملين عن نسبة المشاركة في فواتير العلاج وإجراءات العلاج بموجب خدمة التأمين الصحي وشبكة الأطباء المدرجة في التأمين الصحي فكانت مرتفعة ايضا بتموسطات حسابية تراوحت بين (3.65 – 3.52).

كما تهتم الشركة أيضا بجوانب بيئة العمل المادية من حيث:

- الإضاءة المناسبة في أماكن العمل (3.91).
- توفير نظام تبريد في أوقات الحر(3.85) أما نظام التدفئة في أوقات البرد فكانت درجته متوسطة (3.96).
- إختيار ألوان مناسبة لطلاء الجدران في أماكن العمل من
- ومراعاة بيئة عمل خالية من الضوضاء الذي يشوش على العمل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.68).

من هنا يلاحظ أن الشركة تولي إهتماما كبيراً ببرامج الرعاية الصحية للعاملين وتوفير بيئة عمل آمنة صحياً ونظام تأمين صحي مناسب للعاملين؟

7.1.2.4: ما واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي؟

يوضح الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور جودة التفاعل و التكامل التنظيمي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.87 – 3.53). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.70) وهي درجة مرتفعة.

وأشارت نتائج الدراسة لهذا المحور كما في الجدول (7.4) إلى أن التعامل في الشركة يجري بشفافية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.87 وقد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات الأخرى وهي بذلك تركز على تحقيق اتصالات فاعلة بين المستويات التنظيمية (وسط

حسلبي 3.81)، وتعمل الشركة على تشجيع الموظفين على العمل بنمط فرق العمل (وسط حـسابي 3.79) وهي تتبنى اسلوب فرق العمل كأداة للتعاون على تحقيق العمل (وسط حسابي 3.74).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جـودة التفاعـل والتكامـل التنظيمي مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
6	1	يجري التعامل في الشركة بشفافية.	3.87	0.81	77.3	مرتفعة
1	2	تركز الشركة على تحقيق اتصالات فاعلة بين المستويات التنظيمية المختلفة.	3.81	0.67	76.2	مرتفعة
4	3	يجري تشجيع الموظفين على العمل بنمط فرق العمل.	3.79	0.86	75.8	مرتفعة
7	4	تهتم إدارة الشركة بأسلوب فرق العمل كـأداة للتعاون على تحقيق الأهداف.	3.74	1.02	74.9	مرتفعة
10	5	تهتم الشركة بجعل مكان العمل مكانا اجتماعيا تسوده روح المحبة.	3.74	0.76	74.9	مرتفعة
9	6	تهتم إدارة الشركة بتعزيز الثقة بين المـوظفين في المستويات التنظيمية المختلفة.	3.73	0.61	74.7	مرتفعة
3	7	هناك تعاون فاعل بين الموظفين في الشركة.	3.70	0.90	74.1	مرتفعة
2	8	تهتم الشركة بالحصول على التغذية الراجعـة من الموظفين حول مجريات العمل.	3.61	0.84	72.2	مرتفعة
5	9	توفر الشركة للموظفين البيانات اللازمة للعمل في الوقت المناسب.	3.61	0.89	72.2	مرتفعة
8	10	تدعم إدارة الشركة بناء علاقات مترابطة داخل العمل تعزز تحقيق أهدافها.	3.54	0.84	70.9	مرتفعة
11	11	أشعر أن العمل الذي أقوم به مهم لهذه الشركة.	3.53	0.95	70.7	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جودة التفاعل والتكامل التنظيمي			**3.70**	**0.44**	**74.0**	**مرتفعة**

ولعل من العوامل التي تساعد على خلق جو للتفاعل داخل الشركة هو اهتمام الشركة بجعلها مكـان العمل اجتماعياً تسوده روح المحبة (وسط حسابي 3.74)،وسعيها لتعزيز الثقة بين المـوظفين فـي المستويات التنظيمية المختلفة (وسط حسابي 3.73) الأمر الذي يؤدي الى إحداث تعاون فاعل بـين الموظفين في الشركة (وسط حسابي يبلغ 3.70).

وبما أن الشركة تخلق جو من التفاعل الإجتماعي فقد كان اهتمامها بالحصول على التغذية الراجعة من الموظفين حول مجريات العمل كانت مرتفعاً (وسط حسابي 3.61)، ومـدى قيامهـا بتزويـد الموظفين بالبيانات اللازمة للعمل في الوقت المناسب كانت مرتفعة أيضاً (وسـط حـسابي 3.61)، كذلك كانت استجابة المبحوثين لمدى قدرة إدارة الشركة على دعم بناء علاقـات مترابطـة داخـل العمل تعزز تحقيق أهدافها كان مرتفعاً(وسط حسابي 3.54)، وكانت اسـتجابة المبحـوثين للفقـرة المتعلقة بمدى شعور الموظف أن العمل الذي يقوم به للشركة هام مرتفع (وسط حسابي 3.53).

إذن يلاحظ إهتمام الشركة بالتفاعل والتكامل التنظيمي وتنسجم نتائج الدراسة مـع دراسـة عبـاس والزاملي في أهمية التطوير التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل.

8.1.2.4. ما واقع جودة المسؤولية الاجتماعية؟

يوضح الجدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاسـتجابة أفـراد عينـة الدراسة على محور جودة المسؤولية الإجتماعية كانت مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.45-4.01). وقد بلغت الدرجـة الكليـة للوسـط الحسابي لهذا المحور (3.74) وهي درجة مرتفعة.

جدول 8.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لفقـرات مجـال جـودة المـسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
9	1	تساهم الشركة في مشاريع تدعم تحقيـق بيئـة خضراء.	4.01	0.83	80.2	مرتفعة
10	2	تراعي إدارة الشركة الأوضـاع الاقتـصادية للمواطنين عند تحديد خدماتها.	3.94	0.81	78.9	مرتفعة
7	3	تبيع الشركة خدماتها للموظفين بأسعار مناسبة.	3.89	1.03	77.7	مرتفعة
1	4	تهتم إدارة الشركة بتحقيق التوافق مـع ثقافـة المجتمع.	3.85	0.82	77.0	مرتفعة
8	5	تدعم الشركة النشاطات الاجتماعية للمؤسسات غير الربحية.	3.75	0.91	75.0	مرتفعة

جدول 8.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقـرات مجـال جـودة المـسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازليا

رقـم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
2	6	تحتـرم إدارة الـشركة الكرامـة الإنـسانية للموظفين.	3.72	0.87	74.5	مرتفعة
3	7	تعمل الشركة على الحد مـن الآثـار الـسلبية للتكنولوجيا المستخدمة فيها على المجتمع.	3.64	0.95	72.8	مرتفعة
6	9	تـوفر الـشركة شـبكة مواصـلات مناسـبة للموظفين.	3.59	0.91	71.8	مرتفعة
5	8	تهتم الشركة بتوظيف نسبة مناسـبة مـن ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن وظائفها.	3.58	0.94	71.6	مرتفعة
4	10	تساهم الشركة في تخفيض معدل البطالة فـي المجتمع.	3.45	1.05	69.0	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جودة المسؤولية الاجتماعية			**3.74**	**0.54**	**74.8**	**مرتفعة**

يلاحظ من من الجدول 8.4 أن شركة جوال تساهم في دعم مشاريع تدعم تحقيـق بيئـة خـضراء (وسط حسابي يبلغ (4.01) وهي أيضاً تدعم النشاطات الإجتماعية للمؤسسات غير الربحية (وسـط حسابي يبلغ 3.75) وهي أيضا تعمل على الحد من الآثار السلبية للتكنولوجيا المستخدمة فيها علـى المجتمع بوسط حسابي يبلغ(3.64) وهي نسبة مرتفعة وتساهم في تخفـيض معـدل البطالـة فـي المجتمع بوسط حسابي يبلغ (3.45) إذن تسعى الشركة لتقديم ودعم أنشطة وبرامج علـى صـعيد المجتمع، وهذا الأمر يشير إلى مدى إهتمامها بالمسؤولية الإجتماعية. من ناحية أخرى فإن الشركة تراعي الأوضاع الإقتصادية للمواطنين عند تحديد خدماتها (وسط حسابي يبلغ 3.94).

أشارت النتائج أن الشركة تقوم بترفيه موظفيها من خلال بيعها خدمات للموظفين بأسـعار مناسـبة (وسط حسابي 3.89) وانها توفر شبكة مواصلات مناسبة للموظفين (وسط حـسابي 3.59) وتهـتم بتوظيف نسبة مناسبة من ذوي الإحتياجات الخاصة ضمن وظائفها (وسط حسابي 3.58).بالإضافة إلة ذلك يلاحظ أن إدارة الشركة تحترم الكرامة الإنسانية للموظفين (وسط حسابي 3.72).

من هنا يلاحظ اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة تجاه المجتمع، البيئة وتطوير العاملين.

9.1.2.4. ما واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل؟

يوضح الجدول 9.4 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.79 – 3.27). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.61) وهي درجة مرتفعة.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الموازنة بين العمـل والحياة خارج العمل مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
7	1	تتواصل إدارة الشركة مـع المـوظفين فـي أزماتهم (الشخصية).	3.79	1.00	75.8	مرتفعة
3	2	أشعر بالرضا عن عـدد الأيـام المخـصص للإجازات المرضية المحتملة.	3.74	0.83	74.9	مرتفعة
6	3	تساند إدارة الـشركة المـوظفين إذا واجهـوا مشكلات صعبة في حياتهم.	3.70	0.81	73.9	مرتفعة
2	4	أشعر بالرضا عن عدد أيام الإجازة السنوية.	3.69	0.81	73.7	مرتفعة
1	5	تهتم إدارة الشركة بإحداث توازن بين الحيـاة الوظيفية والحياة الأسرية للموظفين.	3.65	0.80	73.0	مرتفعة
8	6	تـتفهم إدارة الـشركة مـشكلاتي الخاصـة بالمساعدة على حلّها حتى لا تنتقل إلى العمل.	3.61	0.75	72.2	مرتفعة
4	7	تهتم الشركة بتوفير برامج ترفيـه للمـوظفين خارج إطار العمل.	3.46	0.96	69.1	مرتفعة
5	8	الوقت المتاح خارج العمـل يكفـي لقـضاء الالتزامات الاجتماعية.	3.27	0.91	65.3	متوسطة
الدرجة الكلية			**3.61**	**0.54**	**72.3**	**مرتفعة**

لقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمـل أن إدارة الشركة تتواصل مع الموظفين في أزماتهم الشخصية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المحـور 3.79 وهي مرتفعة، وتساندهم اذا ما واجهو مشكلات صعبة في حياتهم بوسـط حـسابي يبلـغ (3.70)، وتتفهم إدرة الشركة مشكلات الموظفين الخاصة بالمساعدة على حلها حتى لاتنتقل إلى العمل بوسط

حسابي يبلغ (3.61). وهي بذلك تهتم بإحداث توازن بين الحياة المهنية –الوظيفية- والحياة الأسرية للموظفين بوسط حسابي يبلغ (3.65). وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Faught,1997)، حيث أظهرت أن احداث توازن بين الحياة الوظيفية والخاصة يزيد من انتاجية العاملين

أظهرت النتائج أيضاً أن الشركة تخصص إجازات مرضية وسنوية للموظفين، فقد عبر المبحوثين عن رضاهم عن عدد الأيام المخصصة للإجازات المرضية المحتملة وعن عدد أيام الإجازة السنوية بوسط حسابي يبلغ 3.74 و 3.69 على التوالي.

وتهتم الشركة بتوفير برامج ترفيه للموظفين خارج إطار العمل بوسط حسابي (3.46)، وقد أظهرت النتائج أن إستجابة أفراد العينة للفقرة المتعلقة بالوقت المتاح خارج العمل وفيما اذا كان يكفي لقضاء الإلتزمات الإجتماعية، حيث كانت إستجابة المبحوثين متوسطة (وسط حسابي يبلغ 3.27).

10.1.2.4. ما واقع جودة الانطباع العام عن الشركة؟

يوضح كل من الجدول (10.4-أ) و(10.4-ب) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع جودة الإنطباع العام عن الشركة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.02 – 3.66). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.83) وهي درجة مرتفعة.

جدول 10.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الانطباع العام عن الشركة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
7	1	أشعر أن المجتمع يقدر أهمية ما تقدمه هذه الشركة من خدمات.	4.02	0.81	80.4	مرتفعة
6	2	أشعر بالانتماء (الولاء) لهذه الشركة.	3.95	0.81	79.0	مرتفعة
9	3	أحب العمل الذي أقوم به في هذه الشركة.	3.93	0.90	78.7	مرتفعة
1	4	لا أفكر بترك العمل في هذه الشركة.	3.92	0.77	78.5	مرتفعة

جدول 10.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الانطباع العـام عن الشركة مرتبة تنازليا

رقـــم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الدرجة
3	5	تشعر أسرتي بالرضا عـن عملـي فـي هـذه الشركة.	3.85	0.85	77.0	مرتفعة
4	6	ينظر أصدقائي بإيجابية إلى هذه الشركة.	3.72	0.95	74.5	مرتفعة
8	7	أعتقد أن المساهمين راضون عن الأداء العـام لهذه الشركة.	3.70	0.84	74.1	مرتفعة
2	8	هناك أسباب أخرى لعملي فـي الـشركة عـدا العوائد المالية (الراتب).	3.68	0.99	73.5	مرتفعة
5	9	أشعر بالفخر لأني أعمل في هذه الشركة.	3.66	0.98	73.1	مرتفعة
الدرجة الكلية			**3.83**	**0.57**	**76.5**	**مرتفعة**

يلاحظ من خلال الجدول (10.4-أ) و(10.4-ب) أن المجتمع يقدر أهمية ما تقدمه الـشركة مـن خدمات، سواء المتعلقة بتطوير مشاريع أو الحد من البطالة أو دعمها للمؤسـسات الأهليـة غيـر الربحية، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.02) وهي مرتفعة، ويلاحظ أيـضاً أن الـشركة إستطاعت من خلال التعزيزات التي تقدمها للموظفين ومن خلال توفير جو دافىء وأسري أن تخلق لدى الموظفين الشعور بالإنتماء والولاء في هذه الشركة (وسط حسابي يبلغ 3.95) وتـساهم فـي زيادة الدافعية لدى العاملين وزيادة حبهم للعمل الذي يقومون به في الشركة (وسط حسابي 3.93)، وأن الموظف لايفكر بترك العمل في الشركة (وسط حسابي يبلغ 3.92) وهذا الأمر ينعكس علـى موقف الأهل والأصدقاء للشركة وهو موقف إيجابي بالطبع، حيـث أظهـرت النتـائج أن أسـرة المبحوثين يعبرون عن رضاهم عن عملهم في الشركة (وسط حسابي يبلغ 3.85)، وينظر أصدقائهم بإيجابية إلى هذه الشركة (وسط حسابي يبلغ 3.70) وهي قيمة مرتفعة.

ويلاحظ أيضاً أن هناك أسباب أخرى تدفع الموظفين للعمل في هذه الشركة عـدا العوائـد الماليـة (وسط حسابي يبلغ 3.66) ومن الواضح أن الحوافز المعنوية، والمنـاخ التنظيمـي، وقـدرة إدارة الشركة على مواجهة مشاكل وصعوبات الموظفين داخل وخارج العمل. جميع هذه القضايا تسهم في رفع الدافعية لدى العاملين وهم وبالتالي يشعرون بالفخر لكونهم يعملون في هذه الـشركة (وسـط حسابي يبلغ 3.66) وهذه مرتبطة بشعور الموظفين بالإنتماء والولاء للشركة.

من هنا يلاحظ أن الانطباع العام لدى العاملين والمجتمع من وجهة نظر العاملين في شركة جـوال الفلسطينية يشير الى اهمية عمل الشركة وعمل العاملين حيث أن ذلك يرجع بالدرجة الأولـى إلـى اهتمام الشركة بقضايا العاملين وتحقيق جو من العدالة والمساواة بين الأفراد وإعطاء كل عمل حقه والاهتمام بأمور المجتمع.

11.1.2.4. خلاصة نتائج السؤال البحثي الرئيس الأول:

بعد أن تم إستعراض النتائج المتعلقة بواقع جودة حياة العمل في شركة جوال يتـضح مـن خـلال جدول 11.4 أن الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.83 -3.61) و أن الدرجة الكلية لمجالات واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية بلغت (3.64) وهي درجة مرتفعة.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حـول واقـع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية

رقـــم المجال	الفقرة	الوســط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	الدرجة الكلية لمجال جودة الانطباع العام عن الشركة	3.83	0.57	مرتفعة
5	الدرجة الكلية لمجال جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	3.81	0.56	مرتفعة
6	الدرجة الكلية لمجال جودة برامج الرعاية الصحية	3.77	0.47	مرتفعة
2	الدرجة الكلية لمجال جودة النمط القيادي في شركة جوال	753.	540.	مرتفعة
8	الدرجة الكلية لمجال جودة المسؤولية الاجتماعية	3.74	0.54	مرتفعة
7	الدرجة الكلية لمجال جودة التفاعل والتكامل التنظيمي	3.70	0.44	مرتفعة
4	الدرجة الكلية لمجال جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة	663.	490.	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لمجال جودة العوائد المالية والحوافز	3.64	0.59	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لمجال جودة الأمن الوظيفي	643.	550.	مرتفعة
9	الدرجة الكلية لمجال جودة الموازنة بين العمـل والحيـاة خـارج العمل	3.61	0.54	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجالات واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية		3.64	0.59	مرتفعة

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات استبانة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية الوارد في الجدول (11.4) يتضح ما يلي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات استبانة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية ما بين (3.83 – 3.61).
- كانت جميع المجالات ضمن الدرجة المرتفعة من ضمن عشرة مجالات، ولم يحصل أي من مجالات استبانة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية على درجة متوسطة او منخفضة.
- جاء المتوسط الحسابي للمجال (10) "مجال جودة الانطباع العام عن المنظمة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وبانحراف معياري (0.57)، وتلاه المجال (5) " مجال جودة برامج الأمن والسلامة المهنية " بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وبانحراف معياري (0.56).

أما المجال (9) "مجال جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل"، فقد احتل المرتبة العاشرة (الأخيرة) بين مجالات استمارة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية، بأقل متوسط حسابي وقدره (3.61) وبانحراف معياري (0.59).
إذن يلاحظ اهتمام شركة جوال الفلسطينية برفع مستوى جودة حياة العمل وتطبيق برامجها المختلفة من خلال الاهتمام ببرامج الرعاية الصحية وبرامج الأمن والسلامة المهنية والانماط القيادية والمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع والتفاعل والتكامل التنظيمي والنمو الوظيفي والعودائد المالية والحوافز والموازنة بين العمل والحياة خارج العمل.

2.2.4 السؤال الرئيس الثاني: ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية؟

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج السؤال الرئيس الثاني المتعلق بواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية:

1.2.2.4. ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإخلاص والأمانة في العمل؟

يوضح الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإخلاص والأمانة في العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.26 – 3.74). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.98) وهي درجة مرتفعة.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شـركة جـوال الفلسطينية في (مجال الإخلاص والأمانة في العمل)

رقـم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يكرس الموظفون كل وقتهم لأداء العمل.	4.02	0.65	مرتفعة
2	يحرص الموظفون على سلامة المعدات التي يستخدمونها.	4.26	0.69	مرتفعة جدا
3	يثابر الموظفون على تأدية أعمالهم دون وجود رقابة.	4.11	0.77	مرتفعة جدا
4	يحافظ الموظفون على سرية بيانات/معلومات العمل.	743.	1.20	مرتفعة
5	لا يتهرب الموظفون من المسؤولية.	923.	88.0	مرتفعة
6	يحقق الموظفون الاستغلال الأمثل لأوقات العمل في الشركة.	883.	.970	مرتفعة
7	يهتم الموظفون بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	833.	710.	مرتفعة
8	مجال الإخلاص والأمانة في العمل	3.91	0.73	مرتفعة
الدرجة الكلية (الإخلاص والأمانة في العمل)		**3.98**	**0.79**	مرتفعة

يلاحظ من خلال جدول (12.4) أن تقييم المسؤولين للعاملين في شركة جوال هو إيجابي حيث يرى المسؤولين أن الموظفين يكرسون كل وقتهم لأداء للعمل (وسط حسابي 4.02) أنهم يثابرون علـى تأدية أعمالهم دون وجود رقابة (وسط حسابي يبلغ 4.11) والمقصود بالرقابة هي الرقابة الإدارية، مع الأخذ بعين الإعتبار أن الرقابة الذاتية هي التي تحكم العاملين في هذه الشركة،وانهم لا يتهربون من المسؤولية (وسط حسابي 3.92)، إضافة إلى ذلك فيلاحظ من خلال اسـتجابة المـسؤولين أن العاملين يحرصون على المحافظة على سلامة المعدات التي يستخدمونها (وسـط حـسابي 4.26)، وانهم يحافظون على سرية البيانات المرتبطة بالعمل (وسط حسابي 3.74)، إن العاملين في الشركة يحرصون على الإستغلال الأمثل لأوقات العمل في الـشركة (وسـط حـسابي 3.88)، ويهتمـون بمعالجة مشكلاتهم التي تواجههم في العمل (وسط حسابي 3.83). من هنا يلاحظ تقييم المـسؤولين لمدى إخلاص العاملين وتفانيهم هو إيجابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المحـور (4.0) وهي درجة مرتفعة،إن شعور العاملين بالولاء للشركة والإنتماء لها وزيادة الدافعيـة للعمـل آلت إلى هذه النتيجة التي تشير إلى أن المسؤولين راضين بدرجة كبيرة من مدى إخلاص وأمانـة العاملين في عملهم.

2.2.2.4. ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال العلاقات والاتصالات؟

يوضح الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال العلاقات والاتصالات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.47 – 3.33). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.94) وهي درجة مرتفعة.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال العلاقات والاتصالات)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	هناك تعاون بيني وبين الموظفين الذين أشرف عليهم.	4.4	0.61	مرتفعة جداً
3	يتعاون الموظفون مع الزبائن.	31.4	0.77	مرتفعة جداً
4	يمتلك الموظفون قدرة على التفاهم مع الآخرين.	943.	0.84	مرتفعة
5	يتقبل الموظفون التوجيه في تأدية مهامهم.	10.4	0.79	مرتفعة
2	هناك تعاون بين الموظفين الذي أشرف عليهم (بين بعضهم البعض).	47.4	0.85	مرتفعة جداً
6	يقدم الموظفون التقارير المطلوبة عن العمل في الأوقات المحددة دون تأخير.	3.89	0.76	مرتفعة
8	يمتلك الموظفون القدرة على التعبير الكتابي عن أفكارهم.	.333	0.70	متوسطة
9	تسود الروح المرحة العلاقة بين الموظفين.	3.97	0.73	مرتفعة
7	يمتلك الموظفون القدرة على التعبير الشفوي عن أفكارهم.	3.56	0.74	مرتفعة
	الدرجة الكلية (مجال العلاقات والاتصالات)	**3.94**	**0.74**	**مرتفعة**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال العلاقات والإتصالات كان مرتفعاً، حيث يستدل من إجابات عينة الدراسة الواردة في جدول 13.4 بأن هناك تعاون بين الموظف في شركة جوال وبين الآخرين الذين بشرف عليهم (وسط حسابي 4.4)، وهي نتيجة مرتفعة وكذلك يبدي الموظفون تعاوناً إيجابياً مع الزبائن (وسط حسابي 4.31)، فهم يمتلكون قدرات عالية على التفاهم مع الآخرين (وسط حسابي 3.94) وهي قيمة مرتفعة أيضاً.

ويتضح من نتائج الدراسة أن الموظفين يتقبلون التوجيه في تأدية مهامهم (وسط حسابي (4.10) ويبدون تعاوناً فيما بينهم (وسط حسابي 4.347) الأمر الذي يؤثر إيجابياً على المناخ التنظيمي للشركة حيث لوحظ أن الروح المرحة تسود في الشركة (وسط حسابي 3.97) وذلك لأنها تحكمهم علاقات إجتماعية إيجابية.

بالإضافة إلى ذلك فقد أشار المسؤولون من خلال إجاباتهم أن الموظفين يلتزمون بالمهام التي تلقى على عاتقهم ويقومون بها خير قيام، فهم يقدمون التقارير المطلوبة عن العمل في الأوقات المحددة دون تأخير (وسط حسابي يبلغ 3.89) ويلاحظ أن العاملين في الشركة يمتلكون القدرة على التعبير الشفوي عن أفكارهم (وسط حسابي يبلغ 3.56) في حين أن قدراتهم الكتابية هي أقل مقارنة مع الشفوية وسط حسابي يبلغ(3.33) وهي قيمة متوسطة.

من هنا يلاحظ أن أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال العلاقات والإتصالات كان مرتفعاً حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذه المحور (4.0) وهي نتيجة مرتفعة.

3.2.2.4. ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بالدوام؟

يوضح كل من الجدول (14.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بالدوام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.52 – 4.1).

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بالدوام

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	لا يتغيب الموظفون عن العمل إلا في الظروف القاهرة.	1.4	0.65	مرتفعة
6	المعدل السنوي لتأخر الموظفين عن العمل يقع ضمن المدى الطبيعي.	4.17	0.49	مرتفعة
1	يحافظ الموظفون على مواعيد الحضور إلى الدوام دون تأخير.	4.31	0.83	مرتفعة جداً
2	يلتزم الموظفون بالمواعيد المحددة للانصراف من الدوام دون تبكير.	4.19	0.92	مرتفعة
4	لا يتردد الموظفون على الأطباء دون سبب (التمارض) لكسب إجازات مرضية.	4.33	0.90	مرتفعة جداً
5	المعدل السنوي لغياب الموظفين عن العمل يقع ضمن الحدود الطبيعية.	4.52	0.94	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية مجال الالتزام بالدوام		**4.27**	**0.80**	**مرتفعة جدا**

أشارت نتائج الدراسة أن العاملين في شركة جوال الفلسطينية يلتزمون بالدوام كما تبين من خلال جدول (14.4)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين لايتغيبون عن العمل إلا في الأوضاع القاهرة حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.1) وهي قيمة مرتفعة، إذ أن المعدل السنوي لتأخر الموظفين عن لعمل يقع ضمن المدى الطبيعي وهذا ما أظهرته نتائج استجابة المسؤولين،حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المفقرة (4.17).

بالإضافة إلى أن العاملين يحافظون على مواعيد الدوام دون تأخير (وسط حسابي يبلغ 3.4) ويلتزمون بالإنصراف من الدوام في المواعيد المقررة دون تبكير (وسط حسابي 4.19). وقد أشارت النتائج أيضاً إلى أن الموظفين لايترددون على الأطباء دون سبب لكسب إجازات مرضية (وسط حسابي يبلغ 4.33)،كما أن المعدل السنوي لغياب الموظفين عن العمل يقع ضمن الحدود الطبيعية (وسط حسابي يبلغ 4.52).

من هنا يلاحظ الدرجة الكلية لهذا المحور (4.27) و هذه قيمة مرتفعة إشارة إلى مدى تحمل الموظفين للمسؤولية وقيامهم بالأ عباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم بالصورة الملائمة.

4.2.2.4. ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإبداع والتطوير الوظيفي؟

يوضح الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإبداع والتطوير الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.33 – 3.07). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (4.06) وهي درجة مرتفعة.

جدول 15.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإبداع والتطوير الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يمتلك الموظفون القدرة على تقدير المواقف المختلفة في العمل.	3.85	0.76	مرتفعة
9	هناك تقدم في مستوى الأداء العام للموظفين.	4.81	0.69	مرتفعة جداً
10	يهتم الموظفون بتسهيل الإجراءات في العمل.	4.33	0.64	مرتفعة جداً

جدول 15.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإبداع والتطوير الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يتمتع الموظفون بالتفكير البناء.	4.23	0.71	مرتفعة جداً
7	يتوافر عنصر المبادرة لدى الموظفين.	4.11	0.76	مرتفعة
2	يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم المهنية.	4.27	0.58	مرتفعة جداً
3	يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية التي تعقدها الشركة.	3.79	0.71	مرتفعة
1	يجتهد الموظفون في ابتكار أساليب أفضل لحل مشكلات العمل.	3.07	0.65	مرتفعة
4	يتقبل الموظفون التغييرات في العمل.	4.21	0.93	مرتفعة جداً
5	يحاول الموظفون التعاطي مع العمل بأساليب ابتكارية.	.983	0.96	مرتفعة
الدرجة الكلية (مجال الإبداع والتطوير الوظيفي)		**4.06**	**0.68**	**مرتفعة**

يلاحظ من خلال جدول (15.4) أن العاملين في شركة جوال الفلسطينية يمتلكون القدرة على الإبداع التطوير الوظيفي، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المحور 4.06 وهي قيمة مرتفعة.
وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين يمتلكون القدرة على تقدير المواقف المختلفة في العمل بوسط حسابي يبلغ (3.85) وهم يهتمون بتهيسل الإجراءات في العمل (وسط حسابي يبلغ 4.33) ويلاحظ أيضاً من خلال النتائج أن هناك تقدم ملموس في مستوى الأداء العام للموظفين (وسط حسابي يبلغ 4.81) وهذا يعود إلى عدة عوامل منها:

- أن العاملين يتمتعون بالقدرة على التفكير البناء (وسط حسابي يبلغ 4.23).
- توافر عنصر المبادرة لدى العاملين (وسط حسابي يبلغ 4.1).
- أن العاملين يعملون على تطوير قدراتهم المهنية) وسط حسابي يبلغ 4.27)
- يحاول العاملون التعاطي مع العمل بأساليب إبتكارية (وسط حسابي يبلغ 3.98)
- يجتهد العاملون في إبتكار أساليب أفضل لحل مشكلات العمل (وسط حسابي 4.07)
- مشاركة العاملين في البرامج التدريبية التي تعقدها الشركة واستفادتهم من هذه البرامج (وسط حسابي يبلغ 3.79).
- تقبل العاملين للتغيرات في العمل. وسط حسابي يبلغ (4.21) هذه التغيرات تساعد العاملين على كسب مهارات جديدة وخبرات إضافة ألى أنهم تساعد في تحسين الأداء نتيجة لكسر عامل الروتين.

من هنا يتضح أن العاملين يبدون تطوراً ملموساً في مجال الإبداع والتطوير الوظيفي الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء وتحسين جودة الخدمات.

5.2.2.4. ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإنتاجية؟

يوضح الجدول (16.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإخلاص والأمانة في العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.42 – 3.84). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (4.12) وهي درجة مرتفعة.

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال مجال الإنتاجية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يحرص الموظفون على تخفيض التكاليف.	.114	0.68	مرتفعة
7	ينجح الموظفون في تقليل عدد الأخطاء المرتكبة في العمل.	3.88	0.71	مرتفعة
1	يؤدي الموظفون جميع المهام المطلوبة منهم.	4.26	0.61	مرتفعة جداً
3	يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم بسرعة دون إخلال بالجودة المطلوبة.	4.31	0.59	مرتفعة جداً
4	لا يتأخر الموظفون في إنجاز المهام المطلوبة منهم.	3.84	0.77	مرتفعة
2	يؤدي الموظفون أعمالهم في ضوء معايير الجودة المعتمدة في الشركة.	4.27	0.68	مرتفعة جداً
5	ينجح الموظفون في تحقيق الأهداف المطلوبة.	4.42	0.62	مرتفعة جداً
8	يتمتع الموظفون بالسرعة في اكتشاف أخطاء العمل.	3.93	0.83	مرتفعة
الدرجة الكلية (مجال الإنتاجية)		4.12	0.66	مرتفعة

لقد أشارت نتائج الدراسة أن أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإنتاجية كان مرتفعاً، حيث يلاحظ من خلال جدول (16.4) أن الدرجة الكلية لهذا المحور بلغت (4.13) وهي قيمة مرتفعة فقد أظهرت النتائج أن العاملين يحرصون على تخفيض التكاليف (وسط حسابي يبلغ 4.1) وأنهم ينجحون في تقليل عدد الأخطاء المرتكبة في العمل (وسط حسابي يبلغ 3.88)، كذلك أشارت النتائج إلى أن هذه المهام تنجز في المواعيد المقررة بدون أي تأخير (وسط حسابي يبلغ

3.84)، وبدون أي إخلال بالجودة المطلوبة (وسط حسابي يبلغ 3.41) وتنجز في ضوء معاييرالجودة المعتمدة في الشركة (وسط حسابي يبلغ 4.27)، ويلاحظ أيضاً أن العاملين يتمتعون بالقدرة على إكتشاف الأخطاء في العمل بسرعة (وسط حسابي يبلغ 3.93)، لقد أظهرت استجابة المسؤولين إلى أن العاملين ينجحون في تحقيق الأهداف المطلوبة (وسط حسابي يبلغ 4.42) وهي قيمة مرتفعة، وهذه النتيجة منطقية في ظل إلتزام العاملين بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بدقة وفي الوقت المناسب وبالجودة المناسبة. من هنا يلاحظ أن أداء العاملين في مجال الإنتاجية كان مرتفعاً. نتيجة اهتمام الشركة بتطبيق الحوافز المادية والمعنوية حيث أن مؤشر جودة العوائد المالية والحوافز كان مرتفعا، كما يلاحظ اتفاق دراسة الباحثة في هذا المجال مع دراسة (Fitzsimmons,2002) حيث ان المكافئات المادية شكل عامل هام في زيادة الانتاجية.

6.2.2.4. ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال المعرفة بالعمل؟

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال المعرفة بالعمل

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	لدى الموظفين إلمام بتفاصيل العمل.	3.93	0.63	مرتفعة
6	يؤدي الموظفون أعمالهم بصورة دقيقة.	4.00	0.83	مرتفعة
1	يمتلك الموظفون القدرة على تحمل المسؤولية.	4.1	0.76	مرتفعة
4	لدى الموظفين إلمام بمتطلبات العمل.	4.61	0.83	مرتفعة جداً
3	لدى الموظفين إلمام بإجراءات العمل.	4.6	0.85	مرتفعة جداً
5	يمتلك الموظفون المعرفة الفنية لتأدية العمل.	4.23	0.92	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية (مجال المعرفة بالعمل)		**4.24**	**0.81**	**مرتفعة جداً**

يوضح الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال المعرفة بالعمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.61 – 3.93).

أشارت النتائج إلى أن أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال المعرفة بالعمل كان مرتفعاً، حيث يلاحظ من خلال جدول (17.4) أن العاملين في الشركة لديهم إلمام بتفاصيل العمل

(وسط حسابي يبلغ 3.93) وأنهم يؤدون أعمالهم بصورة دقيقة (وسط حسابي يبلغ 4.0) وهي نسبة مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت نتائج الدراسة أن الموظفين لديهم إلمـام بمتطلبـات العمـل (وسط حسابي يبلغ 4.61) وأن لديهم إلمام أيضاً بإجراءات العمل (وسط حسابي يبلـغ 4.6)، وقـد أظهرت استجابة المبحوثين إلى أن الموظفين في شركة جوال يمتلكون المعرفة الفنية لتأدية العمـل وأنهم يمتلكون القدرة على تحمل المسؤولية بوسط حسابي يبلغ (4.1 و 4.23) على التوالي.
من هنا يلاحظ اهتمام الشركة في مجال تطوير قدرات العاملين وبرامج التدريب بشكل مستمر ممـا ينعكس على مهارات العاملين وأدائهم.

من هنا يلاحظ أن أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال المعرفة بالعمل كان مرتفعـاً حيث بلع الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.24.

7.2.2.4. ما واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بأنظمـة وثقافـة المنظمة؟

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شـركة جـوال الفلسطينية في مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة

رقـم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يلتزم الموظفون بأنظمة الشركة.	76.4	0.56	مرتفعة جداً
5	يحافظ الموظفون على نظافة أماكن العمل.	4.45	0.69	مرتفعة جداً
6	يحافظ الموظفون على ترتيب أماكن عملهم.	4.03	0.73	مرتفعة
7	يعتني الموظفون بمظهرهم الخارجي.	4.32	0.61	مرتفعة جداً
8	حجم الشكاوى المقدمة ضد الموظفين هـو ضـمن الإطـار الطبيعي.	3.62	0.85	مرتفعة
3	يلتزم الموظفون بتعليمات الشركة.	4.48	0.80	مرتفعة جداً
1	يتمتع الموظفون بالأخلاق العامة المرعية في الشركة.	4.05	0.49	مرتفعة
4	يحرص الموظفون على سلامتهم العامة في العمل.	3.87	0.68	مرتفعة
	الدرجة الكلية (مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة)	**4.32**	**0.76**	**مرتفعة جداً**

يوضح الجدول (18.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (4.76 – 3.62). يلاحظ من خلال جدول (18.4) أن أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الإلتزام بأنظمة وثقافة المنظمة كان عالياً حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (4.32).

ويلاحظ من الجدول (18.4) أيضاً أن الموظفين يلتزمون بأنظمة الشركة وهذا ما كان بارزاً في الإلتزام بساعات الدوام وعدم التغيب وتلقي التوجيه من المسؤولين وغير ذلك، ويحافظ الموظفين على نظافة أماكن عملهم (وسط حسابي يبلغ 4.45) كما ويحافظون على ترتيب أماكن عملهم (وسط حسابي يبلغ 4.03) وهي قيمة مرتفعة، ويلاحظ من خلال نتائج الدراسة أن الموظفين يعتنون بمظهرهم الخارجي (وسط حسابي يبلغ 4.32) ويحرصون على سلامتهم العامة في العمل (وسط حسابي يبلغ 3.87). ويلتزمون بتعليمات الشركة (وسط حسابي يبلغ 4.48)، بالإضافة إلى ذلك يتمتعون بالأخلاق العامة المرعية في الشركة (4.05). لقد أظهرت استجابة المبحوثين أن حجم الشكاوي المقدمة ضد الموظفين هو ضمن الإطار الطبيعي (وسط حسابي يبلغ 3.62) وهي قيمة مرتفعة أيضاً. إذن يلاحظ من الجدول (18.4) أن العاملين في الشركة يلتزمون بأنظمة وثقافة المنظمة وأداءهم في هذا المجال مرتفع جداً.

8.2.2.4. خلاصة نتائج السؤال البحثي الرئيس الثاني:

بعد أن تم استعراض النتائج المتعلقة بواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطنية من وجة نظر المسؤولين يلاحظ أن أداء العاملين كان مرتفع في جميع المجالات، حيث لوحظ أن الإلتزام بالدوام والمعرفة بالعمل والالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة كانت في المركز الأول بوسط حسابي يبلغ 4.2 أما مجال الانتاجية فبلغ الوسط الحسابي 4.13 في حين أن الوسط الحسابي لمجالات الإنتاجية والأمانة ومجال العلاقات و الاتصالات بلغ 4.0، إن الأداء العالي في جميع المجالات المذكورة يؤثر بصورة إيجابية على جودة الخدمات التي تقدمها الشركة وعلى مدى رضى الزبائن من الخدمات التي تقدمها وبالتالي تؤثر إيجابياً على الإنتاجية في ظل المنافسة القائمة في الوطن الفلسطيني بين شركات الإتصال.

3.2.4. السؤال الرئيسي الثالث: ما واقع رضا مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة ؟

يوضح الجدول (20.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور واقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال مجال المعرفة بالعمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على هذا المحور ما بين (3.65 – 3.04).

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية لجميع مجالات الدراسة.

رقم المجال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الإخلاص والأمانة في العمل	3.98	0.79	مرتفعة
2	مجال الإنتاجية	3.94	0.74	مرتفعة
3	مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة	4.27	0.80	مرتفعة
4	مجال العلاقات والاتصالات	4.06	0.68	مرتفعة
5	مجال الإبداع والتطوير الوظيفي	4.12	0.66	مرتفعة
6	مجال الالتزام بالدوام	4.24	0.81	مرتفعة
7	مجال المعرفة بالعمل	4.32	0.76	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجالات الدراسة حول واقع أداء العاملين		**4.82**	**0.79**	**مرتفعة جداً**

جدول 20.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رضا مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يجيب موظفو الشركة بوضوح على استفساراتي عبر الوسائل المختلفة (زيارة مقر الشركة أو عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني).	3.65	1.16	مرتفعة
13	يبدي موظفو الشركة استعدادا لمساعدة الزبون في كل ما من شأنه تحقيق الرضا عن الشركة.	3.60	1.13	مرتفعة
10	يتعامل موظفو الشركة مع الزبون بالترحيب الذي يشعره بالارتياح.	3.59	1.14	مرتفعة
14	يحترم موظفو الشركة خصوصية الزبون.	3.55	1.22	مرتفعة
11	يولي موظفو الشركة اهتماما كافيا بي عند التعامل.	3.53	1.11	مرتفعة

جدول 20.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رضا مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يمتلك موظفو الشركة المهارات الإنسانية الكافية للتعامل مع الزبون.	3.52	1.13	مرتفعة
5	يقدم الموظفون الخدمة للزبون حسب أولوية وصوله إلى مقر الشركة دون تجاوز الآخرين الذين وصلوا قبله.	3.49	1.15	مرتفعة
9	يمتلك موظفو الشركة المهارات الفنية المناسبة للتعامل مع الزبون.	3.49	1.12	مرتفعة
7	أثق في قدرات موظفي الشركة في تقديم الخدمات المختلفة للزبون	3.48	1.13	مرتفعة
12	تسود روح إيجابية في التعامل بين موظفي الشركة والزبون.	3.45	1.14	مرتفعة
6	أشعر بالاطمئنان في تعاملي مع موظفي الشركة.	3.42	1.18	مرتفعة
1	يقدم موظفو الشركة الخدمات للزبون في الوقت المناسب دون تأخير.	3.39	1.17	متوسطة
2	أشعر أن موظفي الشركة يضعون مصلحة الزبون في أولى اهتماماتهم.	3.21	1.13	متوسطة
3	يراعي موظفو شركة جوال الظروف الخاصة للزبون في تعاملهم معه.	3.04	1.19	متوسطة
الدرجة الكلية (رضا مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة)		**3.46**	**0.83**	**مرتفعة**

أظهرت نتائج الدراسة كما يشير جدول (20.4) إلى أن مجال رضا مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية في هذا المجال 3.46 والنسبة المئوية بلغت 69.2%.

وأشارت النتائج أن 73.1% (وسط حسابي يبلغ 3.65) يعتقدون أن موظفي الشركة يجيبون بوضوح على استفسارات الزبائن عبر الوسائل المختلفة (زيارة مقر الشركة أو عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني) وهذه نسبة بالمجمل مرتفعة، إضافة إلى أنهم يولون اهتماما كافيا بالزبائن (وسط حسابي يبلغ 3.53 ونسبة مئوية تبلغ 70.6%) كذلك يبدي موظفو الشركة الإستعداد لمساعدة الزبون في كل ما من شأنه تحقيق الرضا عن الشركة، حيث كانت استجابة الزبائن على هذه الفقرة مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي 3.60 والنسبة المئوية 72.1%.

ويعتقد المبحوثين أن موظفي الشركة يتعاملون مع الزبون بالترحيب الذي يشعره بالارتياح حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.59 والنسبة المئوية 71.8، وأظهرت النتائج أيضا أن موظفي الشركة يحترمون خصوصية الزبائن (وسط حسابي يبلغ 3.55 والنسبة المئوية 70.9%)، ويقدم الموظفون الخدمة للزبون حسب أولوية وصوله إلى مقر الشركة دون تجاوز الآخرين الذين وصلوا قبله (وسط حسابي يبلغ 3.49 ونسبة مئوية تبلغ 69.9%)، وهي بالمجمل مرتفعة.
وأشارت نتائج الدراسة أن 69.5% من المبحوثين (وسط حسابي يبلغ 3.48) يثقون في قدرات موظفي الشركة في تقديم الخدمات المختلفة للزبون (المشترك)، ويعود ذلك إلى أن موظفي الشركة يمتلكون المهارات الإنسانية والفنية الكافية للتعامل مع الزبون(وسط حسابي يبلغ 3.49 ونسبة مئوية تبلغ 69.9 و 69.8 على التوالي)، وأن الزبائن يشعرون بالروح الايجابية التي تسود بين موظفي الشركة والزبائن (وسط حسابي يبلغ 3.45، والنسبة المئوية تبلغ 69%) الأمر الذي يشعر الزبائن بالإطمئنان (وسط حسابي يبلغ 3.42 والنسبة المئوية تبلغ 68.5%).

وعلى الرغم من أن الإتجاه العام لمدى رضى الزبائن من أداء الموظفين في الشركة كان مرتفعا، إلا أن استجابة المبحوثين للفقرة المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب دون تأخير كانت متوسطة (وسط حسابي يبلغ 3.39 والنسبة المئوية بلغت 67.7%). أما إذا كان موظفو الشركة يضعون مصلحة الزبون في أولى اهتماماتهم، فكانت استجابة المبحوثين لهذه الفقرة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.21 والوسط الحسابي بلغ 64.1%، وأشارت النتائج أيضا أن 60.8% من المبحوثين (وسط حسابي يبلغ 3.04) يعتقدون أن موظفي شركة جوال يراعون الظروف الخاصة للزبائن في تعاملهم معهم، وهذه نسبة متوسطة بالمجمل.

من هنا يلاحظ أن الانطباع العام للزبائن من موظفي شركة جوال هي إيجابية ومرتفعة، حيث كانت استجابة المبحوثين لإحدى عشر فقرة مرتفعة، في حين كانت استجابتهم لثلاث فقرات تقيس مدى رضا الزبائن عن العاملين في الشركة متوسطة.

4.4 فرضيات الدراسة

في هذا الجزء تتناول الباحثة نتائج اختبار الفرضيات الآتية المتعلقة بجودة حياة العمل وارتباطها بأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وأداء العاملين في هذه الشركة. ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة العوائد المالية والحوافز من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.58)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.03، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين جودة العوائد والحوافز المالية من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

جدول 21.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة العوائد المالية والحوافز وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة العوائد المالية والحوافز	105	0.58	0.03
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة النمط القيادي من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.62)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.01، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع جودة النمط القيادي من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

جدول 22.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة النمط القيادي وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة النمط القيادي	105	0.62	0.01
أداء الموظفين في شـركة جـوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة الأمـن الوظيفي من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.52)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.04، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية جوهرية بـين واقـع جودة الأمن الوظيفي من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخـرى، عنـد مـستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

جدول 23.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة الأمن الوظيفي وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة الأمن الوظيفي	105	0.52	0.04
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة النمـو الـوظيفي وتطوير المعرفة من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.49)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.05، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقـع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخـرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية.

جدول 24.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفـة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة	105	0.49	0.05
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.73)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.00، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

جدول 25.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	105	0.73	0.000
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة برامج الرعاية الصحية من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.64)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.00، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع جودة برامج الرعاية الصحية من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

جدول 26.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة برامج الرعاية الصحية، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة برامج الرعاية الصحية	105	0.64	0.000
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.47)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.05، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

جدول 27.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة التفاعل والتكامل التنظيمي	105	0.47	0.05
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع جودة المسؤولية الاجتماعية من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.44)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.045، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع جودة المسؤولية الاجتماعية من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

جدول 28.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة المسؤولية الاجتماعية، وأداء العـاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة المسؤولية الاجتماعية	105	0.44	0.045
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) بـين واقـع جـودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل من جهـة، وأداء العـاملين فـي شـركة جـوال الفلسطينية، من جهة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.42)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.047، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل من جهة، وأداء الموظفين في شركة جـوال مـن جهـة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضـية البديلـة ورفـض الفرضية الصفرية.

جدول 29.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع الموازنة بين العمل والحياة خـارج العمـل، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل	105	0.42	0.047
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) بـين واقـع جـودة الانطباع العام عن الشركة من جهة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية، من جهـة أخرى.

بالنظر إلى نتائج اختبار الارتباط يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت (0.53)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.05، وبذلك فإنه يمكن القول أن هناك علاقة معنوية (جوهرية) بين واقـع

جودة الانطباع العام عن الشركة من جهة، وأداء الموظفين في شركة جوال من جهة أخرى، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

جدول 30.4: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة الانطباع العام عن الشركة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
جودة الانطباع العام عن المنظمة	105	0.53	0.05
أداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية	43		

*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين نحو واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم (31.4) تبين أنها أكبر من 0.05 لأغلب المتغيرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.

ويلاحظ من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغيـرات سـنوات الخبـرة ومكان العمل لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شـركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ومكان العمل، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلـة بوجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقـع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ومكـان العمل، ويبين الجدول (32.4) مصادر هذه الفروق.

جدول 31.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جـودة العوائـد الماليـة والحوافز في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس و سنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.41	3	0.14	0.39	0.763
	داخل المجموعات	35.94	101	0.36		
	المجموع	36.36	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3.39	2	1.70	5.25	0.007
	داخل المجموعات	32.97	102	0.32		
	المجموع	36.36	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.39	2	0.20	0.56	0.575
	داخل المجموعات	35.97	102	0.35		
	المجموع	36.36	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1.42	2	0.71	2.07	0.131
	داخل المجموعات	34.94	102	0.34		
	المجموع	36.36	104			
مكان العمل	بين المجموعات	2.67	2	1.33	4.04	0.020
	داخل المجموعات	33.69	102	0.33		
	المجموع	36.36	104			
الجنس			103		-0.16	0.870

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول 32.4-أ: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة العوائد المالية والحوافز و سنوات الخبـرة ومكان العمل على النحو التالي:

(I) سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-0.38	0.12	0.002	-0.61	-0.14
	أكثر من 10 سنوات	-0.39	0.41	0.342	-1.20	0.42
من 5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.38	0.12	0.002	0.14	0.61
	أكثر من 10 سنوات	-0.01	0.41	0.972	-0.83	0.81
أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.39	0.41	0.342	-0.42	1.20
	من 5-10 سنوات	0.01	0.41	0.972	-0.81	0.83

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول 33.4:-ب اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة العوائد المالية والحوافز و سنوات الخبرة ومكان العمل على النحو التالي:

(I) مكان العمل	(J)مكان العمل	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
شمال الضفة	وسط الضفة	0.45	0.16	0.006	0.13	0.78
	جنوب الضفة	0.46	0.23	0.046	0.01	0.91
وسط الضفة	شمال الضفة	-0.45	0.16	0.006	-0.78	-0.13
	جنوب الضفة	0.01	0.18	0.975	-0.36	0.37
جنوب الضفة	شمال الضفة	-0.46	0.23	0.046	-0.91	-0.01
	وسط الضفة	-0.01	0.18	0.975	-0.37	0.36

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كلما زات سنوات الخبرة فإن الحوافز المادية سترتفع نتيجة العلاوات السنوية والترقيـات الحـوافز التشجيعية، أما بالنسبة لمكان العمل فهناك تعويضات مالية تدفع للعاملين بدل مواصلات.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمط القيادي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيـرات: العمـر، الجـنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول 34.4 تبين أنها أكبر من 0.05 لبعض المتغيرات وهـي بذلك غير دالة احصائيا لدى هذه المتغيرات وهي الحالة الاجتماعية والجنس، وبـذلك يـتم قبـول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمط القيادي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية والجنس، وبالمقابل يتبين من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لـدى متغيرات العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومكان العمل لذا يتم رفض الفرضية الـصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة جودة النمط القيادي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات العمـر وسـنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومكان العمل، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عنـد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمط القيـادي فـي شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومكان العمـل، ويبين الجدول (34.4) مصادر هذه الفروق.

جدول 33.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمط القيادي فـي شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس و سنوات الخبـرة والمـستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل، ويبين جدول(34.3) مصادر هذه الفروق.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	4.38	3	1.46	5.71	0.001
	داخل المجموعات	25.86	101	0.26		
	المجموع	30.24	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.99	2	1.00	3.59	0.031
	داخل المجموعات	28.25	102	0.28		
	المجموع	30.24	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.20	2	1.10	3.99	0.021
	داخل المجموعات	28.05	102	0.27		
	المجموع	30.24	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1.60	2	0.80	2.85	0.062
	داخل المجموعات	28.64	102	0.28		
	المجموع	30.24	104			

جدول 33.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمط القيادي في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس و سنوات الخبـرة والمـستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل، ويبين جدول(34.3) مصادر هذه الفروق.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مكان العمل	بين المجموعات	4.67	2	2.33	9.31	0.000
	داخل المجموعات	25.57	102	0.25		
	المجموع	30.24	104			
الجنس			103		1.24	0.218
					1.25	

يتبين من خلال الجدول رقم (34.4-أ) مصادر الفروق بين جودة النمط القيادي و متغيرات العمـر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومكان العمل، ويمكن القول أن سبب الفروقات بالنسبة لمتغيـر العمر وسنوات الخبرة يرجع إلى أن المعرفة الجيدة بالعاملين والاساليب الأفضل في التعامل معهـم يمكن تحديده من خلال الازمات التي تحدث في العمل والخبرات المختلفة التي يواجهها القائد مـع مرؤوسيه، كذلك الخلفية العلمية والمستوى التعليمي يلعب دور هام في تحديد القائد للـنمط القيـادي الذي يجب اتباعه، حيث يختلف النمط القيادي حسب البيئة التنظيمية الداخلية والأنظمـة والقـوانين المتبعة في كل منطقة.

جدول 34.4-أ: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة النمط القيادي ومتغيرات العمـر وسـنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومكان العمل على التوالي:

(I) العمر	(J)العمر	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
أقل من 30 سنة	30 - 39	-0.26	0.13	0.052	-0.52	0.00
	40 - 49*	-0.66	0.23	0.005	-1.13	-0.20
	من 50 سنة فأكبر*	-0.98	0.36	0.008	-1.70	-0.26
30 - 39	أقل من 30 سنة	0.26	0.13	0.052	0.00	0.52
	40 - 49	-0.40	0.26	0.118	-0.91	0.10
	من 50 سنة فأكبر	-0.72	0.38	0.059	-1.47	0.03

جدول 34.4-ب: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة النمط القيادي ومتغيرات العمر وسـنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومكان العمل على التوالي:

(I) العمر	(J)العمر	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
40 – 49	أقل من 30 سنة*	0.66	0.23	0.005	0.20	1.13
	30 - 39	0.40	0.26	0.118	-0.10	0.91
	من 50 سنة فأكبر	-0.32	0.42	0.457	-1.16	0.52
من 50 سنة فأكبر	أقل من 30 سنة*	0.98	0.36	0.008	0.26	1.70
	30 - 39	0.72	0.38	0.059	-0.03	1.47
	40 - 49	0.32	0.42	0.457	-0.52	1.16
اقل من 5 سنوات	من 10-5 سنوات	0.13	0.11	0.234	-0.09	0.35
	أكثر من 10 سنوات*	-0.86	0.38	0.025	-1.61	-0.11
من 10-5 سنوات	اقل من 5 سنوات	-0.13	0.11	0.234	-0.35	0.09
	أكثر من 10 سنوات*	-0.99	0.38	0.011	-1.75	-0.23
أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات*	0.86	0.38	0.025	0.11	1.61
	من 10-5 سنوات*	0.99	0.38	0.011	0.23	1.75
أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.11	0.21	0.598	-0.30	0.52
	دراسات عليا	-0.31	0.24	0.206	-0.78	0.17
بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	-0.11	0.21	0.598	-0.52	0.30
	دراسات عليا*	-0.41	0.15	0.006	-0.71	-0.12
دراسات عليا	أقل من بكالوريوس	0.31	0.24	0.206	-0.17	0.78
	بكالوريوس*	0.41	0.15	0.006	0.12	0.71
شمال الضفة	وسط الضفة	-0.17	0.14	0.228	-0.45	0.11
	جنوب الضفة*	0.52	0.20	**0.011***	0.12	0.91
وسط الضفة	شمال الضفة	0.17	0.14	0.228	-0.11	0.45
	جنوب الضفة*	0.69	0.16	**0.000***	0.37	1.01
جنوب الضفة	شمال الضفة*	-0.52	0.20	**0.011***	-0.91	-0.12
	وسط الضفة*	-0.69	0.16	**0.000***	-1.01	-0.37

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العـاملين نحو واقع جودة الأمن الوظيفي في شركة جوال الفلـسطينية تعـزى لمتغيـرات: العمـر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم 35.4 تبين أنها أكبر من 0.05 لبعض المتغيـرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى هذه المتغيرات وهي العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الحالـة الاجتماعية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة الأمن الوظيفي في شـركة جـوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية.

ويلاحظ من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغيـرات سـنوات الخبـرة ومكان العمل لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالـة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة الأمن الوظيفي في شـركة جـوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ومكان العمل، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجـود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جـودة الأمن الوظيفي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ومكان العمل، والجدول (36.4) يبين مصادر هذه الفروق.

جدول 35.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الأمن الوظيفي في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبـرة والمـستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.08	3	0.03	0.09	0.967
	داخل المجموعات	31.67	101	0.31		
	المجموع	31.75	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.12	2	1.06	3.65	0.030
	داخل المجموعات	29.63	102	0.29		
	المجموع	31.75	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.82	2	0.41	1.36	0.262
	داخل المجموعات	30.93	102	0.30		
	المجموع	31.75	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.61	0.543
	داخل المجموعات	31.37	102	0.31		
	المجموع	31.75	104			

جدول 35.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الأمن الـوظيفي في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مكان العمل	بين المجموعات	3.24	2	1.62	5.80	0.004
	داخل المجموعات	28.51	102	0.28		
	المجموع	31.75	104			
الجنس			103		0.72	0.474
					0.73	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ان سنوات الخبرة ترفع من شعور العاملين بالأمن الـوظيفي كمـا أن مكـان العمـل والظـروف الاقتصادية للعاملين وسهولة التنقل والوقت الذي يتطلبه الوصول الى العمل لها تـأثير هـام علـى مستوى شعور العاملين بأنهم آمنين في وظائفهم.

جدول 36.4-أ: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة الأمن الوظيفي ومتغيرات سنوات الخبـرة ومكان العمل على النحو التالي:

(I) سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
اقل من 5 سنوات	من 10-5 سنوات	-0.30	0.11	0.008	-0.52	-0.08
	أكثر من 10 سنوات	-0.02	0.39	0.950	-0.79	0.74
من 10-5 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.30	0.11	0.008	0.08	0.52
	أكثر من 10 سنوات	0.28	0.39	0.480	-0.50	1.05
أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.02	0.39	0.950	-0.74	0.79
	من 10-5 سنوات	-0.28	0.39	0.480	-1.05	0.50
شمال الضفة	وسط الضفة	0.31	0.15	0.038	0.02	0.61
	جنوب الضفة	0.71	0.21	0.001	0.30	1.13
وسط الضفة	شمال الضفة	-0.31	0.15	0.038	-0.61	-0.02
	جنوب الضفة	0.40	0.17	0.020	0.07	0.74

جدول 36.4-ب: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة الأمن الوظيفي ومتغيرات سنوات الخبرة ومكان العمل على النحو التالي:

(I) سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
جنوب الضفة	شمال الضفة	-0.71	0.21	0.001	-1.13	-0.30
	وسط الضفة	-0.40	0.17	0.020	-0.74	-0.07

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيـرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم (37.4) تبين أنها أكبر من 0.05 لأغلب المتغيرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المـستوى التعليمـي، الحالة الاجتماعية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمـو الـوظيفي وتطـوير المعرفة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبـرة، المـستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، ويلاحظ من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغير مكان العمل لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عنـد مـستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمو الـوظيفي وتطـوير المعرفة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جـودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمـل، ويوضـح الجدول (38.4) مصادر الفروق.

جدول 37.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقـع جـودة النمـو الـوظيفي وتطوير المعرفة في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسـنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة	متوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة

			الحرية	**المربعات**		
العمر	بين المجموعات	0.38	3	0.13	0.53	0.664
	داخل المجموعات	24.22	101	0.24		
	المجموع	24.60	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.62	0.539
	داخل المجموعات	24.30	102	0.24		
	المجموع	24.60	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.18	2	0.59	2.57	0.082
	داخل المجموعات	23.42	102	0.23		
	المجموع	24.60	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.20	0.817
	داخل المجموعات	24.50	102	0.24		
	المجموع	24.60	104			
مكان العمل	بين المجموعات	**2.47**	**2**	**1.23**	**5.69**	**0.005**
	داخل المجموعات	**22.13**	**102**	**0.22**		
	المجموع	**24.60**	**104**			
الجنس			103		-0.06	0.951
					-0.06	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ان مكان العمل هام جداً في تحديد النمو الوظيفي وتطوير المعرفة بالنسبة لشركة جوال الفلـسطينية حيث أن العاملين في مقر الشركة الرئيسي لديهم فرص أعلى في التطور في وظائفهم.

جدول 38.4-أ: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة و متغيـر مكان العمل على النحو التالي

(I) مكان العمل	**(J)مكان العمل**	**متوسط التباينات (I-J)**	**الخطأ المعياري**	**مستوى الدلالة**	**التبيانات الداخلية**	
					القيمة الدنيا	**القيمة العليا**
شمال الضفة	وسط الضفة*	0.43	0.13	0.002	0.17	0.69
	جنوب الضفة*	0.49	0.18	0.009	0.12	0.86
وسط الضفة	شمال الضفة*	-0.43	0.13	0.002	-0.69	-0.17
	جنوب الضفة	0.06	0.15	0.676	-0.23	0.36

جدول 38.4-ب: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة و متغير مكان العمل على النحو التالي

جنوب الضفة	شمال الضفة*	-0.49	0.18	0.009	-0.86	-0.12
	وسط الضفة	-0.06	0.15	0.676	-0.36	0.23

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم (39.4) تبين أنها أكبر من 0.05 وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، وكذلك الحالة الاجتماعية.

وبالمقابل يتبين من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغير مكان العمل لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل، ويوضح الجدول (40.4) مصادر الفروق.

جدول 39.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.38	3	0.13	0.39	0.759
	داخل المجموعات	32.53	101	0.32		
	المجموع	32.91	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.70	2	0.35	1.11	0.333
	داخل المجموعات	32.21	102	0.32		
	المجموع	32.91	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.11	2	0.06	0.17	0.840
	داخل المجموعات	32.79	102	0.32		
	المجموع	32.91	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.43	2	0.21	0.67	0.515
	داخل المجموعات	32.48	102	0.32		
	المجموع	32.91	104			
مكان العمل	بين المجموعات	4.69	2	2.34	8.48	0.000
	داخل المجموعات	28.22	102	0.28		
	المجموع	32.91	104			
الجنس			103		-0.19	0.847
					-0.20	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تؤثر البيئة الاجتماعية ومستوى الوعي لدى العاملين في أماكن عملهم المختلفة على الأمن والسلامة المهنية ومدى الرضى عن تلك البرامج فعمال الصيانة والأبراج تختلف متطلبات الأمـن والـسلامة لديهم عن العاملين المقيمن في المكاتب.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العـاملين نحو واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلـسطينية تعـزى لمتغيـرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

جدول 40.4: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة برامج الأمن والسلامة المهنية ومتغير مكـان العمل على النحو التالي:

(I) مكان العمل	(J)مكان العمل	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
شمال الضفة	وسط الضفة	0.20	0.15	0.183	-0.10	0.49
	جنوب الضفة*	0.82	0.21	0.000	0.41	1.23
وسط الضفة	شمال الضفة	-0.20	0.15	0.183	-0.49	0.10
	جنوب الضفة*	0.62	0.17	0.000	0.29	0.96
جنوب الضفة	شمال الضفة*	-0.82	0.21	0.000	-1.23	-0.41
	وسط الضفة*	-0.62	0.17	0.000	-0.96	-0.29

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم 41.4 تبين أنها أكبر من 0.05 لأغلب المتغيرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر، الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

ونلاحظ من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغير المستوى التعليمي لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05 $\alpha \leq$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ويوضح الجدول (42.4) مصادر الفروق

حيث أن المستوى التعليمي ومقدار المعرفة والثقافة المتعلقة بالمؤسسات الصحية والقوانين ذات العلاقة تنعكس على مدى رضى العاملين عن البرامج التي توفرها الشركة.

جدول 41.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.56	3	0.19	0.84	0.473
	داخل المجموعات	22.40	101	0.22		
	المجموع	22.96	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.84	2	0.42	1.94	0.149
	داخل المجموعات	22.12	102	0.22		
	المجموع	22.96	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.97	2	0.98	4.78	0.010
	داخل المجموعات	20.99	102	0.21		
	المجموع	22.96	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.52	2	0.26	1.17	0.314
	داخل المجموعات	22.45	102	0.22		
	المجموع	22.96	104			
مكان العمل	بين المجموعات	0.91	2	0.46	2.12	0.126
	داخل المجموعات	22.05	102	0.22		
	المجموع	22.96	104			
الجنس			103		-0.99	0.323
					-1.00	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول 42.4-أ: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة برامج الرعاية الصحية و متغير المـستوى التعليمي على النحو التالي:

(I) المستوى التعليمي	(J)المستوى التعليمي	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					الفيمة الدنيا	الفيمة العليا
أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	-0.54	0.18	0.003	-0.90	-0.19
	دراسات عليا	-0.43	0.21	0.039	-0.85	-0.02
بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	0.54	0.18	0.003	0.19	0.90

جدول 42.4-ب: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة برامج الرعاية الصحية و متغير المستوى التعليمي على النحو التالي:

(I) المستوى التعليمي	(J)المستوى التعليمي	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
بكالوريوس	دراسات عليا	0.11	0.13	0.393	-0.14	0.36
دراسات عليا	أقل من بكالوريوس	0.43	0.21	0.039	0.02	0.85
	بكالوريوس	-0.11	0.13	0.393	-0.36	0.14

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم 43.4 تبين أنها أكبر من 0.05 لأغلب المتغيرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر، الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

ويلاحظ من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغير المستوى التعليمي لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي والثقافي يزيد من المعرفة بأهمية العلاقة التبادلية في المستويات التنظيمية المختلفة وأهمية التعاون والمشاركة والتنسيق بين كافة المستويات.

جدول 43.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة التفاعـل والتكامـل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبـرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.65	3	0.22	1.11	0.347
	داخل المجموعات	19.72	101	0.20		
	المجموع	20.37	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.08	0.924
	داخل المجموعات	20.34	102	0.20		
	المجموع	20.37	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.50	2	0.75	4.06	0.020
	داخل المجموعات	18.87	102	0.19		
	المجموع	20.37	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.24	2	0.12	0.62	0.542
	داخل المجموعات	20.13	102	0.20		
	المجموع	20.37	104			
مكان العمل	بين المجموعات	0.95	2	0.47	2.49	0.088
	داخل المجموعات	19.43	102	0.19		
	المجموع	20.37	104			
الجنس			103		-1.19	0.235
					-1.20	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول 44.4-أ: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة التفاعـل والتكامـل التنظيمـي و متغيـر المستوى التعليمي على النحو التالي:

(I) المستوى التعليمي	(J)المستوى التعليمي	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.48	0.17	0.005	0.15	0.82
	دراسات عليا	0.44	0.20	0.028	0.05	0.83
بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	-0.48	0.17	0.005	-0.82	-0.15

جدول 44.4-ب: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة التفاعل والتكامـل التنظيمـي و متغيـر المستوى التعليمي على النحو التالي:

(I) المستوى التعليمي	(J)المستوى التعليمي	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					الفيمة الدنيا	الفيمة العليا
بكالوريوس	دراسات عليا	-0.04	0.12	0.717	-0.28	0.20
دراسات عليا	أقل من بكالوريوس	-0.44	0.20	0.028	-0.83	-0.05
	بكالوريوس	0.04	0.12	0.717	-0.20	0.28

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة المسؤولية الاجتماعية في شركة جوال الفلسطينية تعـزى لمتغيـرات: العمـر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم 45.4 تبين أنها أكبر من 0.05 لأغلب المتغيـرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المـستوى التعليمـي، الحالة الاجتماعية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة المسؤولية الاجتماعيـة فـي شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية.

ويلاحظ من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغير مكان العمل لـذا يـتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالـة الإحـصائية (0.05 $\alpha \leq$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة المسؤولية الاجتماعية في شـركة جـوال الفلـسطينية تعزى لمتغير مكان العمل، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عنـد مـستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة المسؤولية الاجتماعيـة فـي شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل، ويوضح الجدول (46.4) مصادر هذه الفروق.

المسؤولية الاجتماعية سواء تجاه المجتمع او تجاه الافراد العاملين فـي الـشركة يـرتبط بالبيئـة الاجتماعية ومكان العمل حيث أنها تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

جدول 45.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة المسؤولية الاجتماعية في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.89	3	0.30	1.01	0.392
	داخل المجموعات	29.59	101	0.29		
	المجموع	30.48	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.27	0.764
	داخل المجموعات	30.32	102	0.30		
	المجموع	30.48	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.54	2	0.77	2.72	0.071
	داخل المجموعات	28.93	102	0.28		
	المجموع	30.48	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1.65	2	0.83	2.93	0.058
	داخل المجموعات	28.82	102	0.28		
	المجموع	30.48	104			
مكان العمل	بين المجموعات	**2.08**	**2**	**1.04**	**3.74**	**0.027**
	داخل المجموعات	**28.39**	**102**	**0.28**		
	المجموع	**30.48**	**104**			
الجنس			103		0.34	0.734
					0.34	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول 46.4-أ: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة المسؤولية الاجتماعية و متغير مكان العمل على النحو التالي:

(I) مكان العمل	(J)مكان العمل	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
شمال الضفة	وسط الضفة	0.33	0.15	0.029	0.03	0.62
	جنوب الضفة	0.55	0.21	0.010	0.13	0.96
وسط الضفة	شمال الضفة	-0.33	0.15	0.029	-0.62	-0.03

جدول 46.4-ب: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة المسؤولية الاجتماعيـة و متغيـر مكـان العمل على النحو التالي:

(I) مكان العمل	(J)مكان العمل	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
وسط الضفة	جنوب الضفة	0.22	0.17	0.203	-0.12	0.55
جنوب الضفة	شمال الضفة	-0.55	0.21	*0.010	-0.96	-0.13
	وسط الضفة	-0.22	0.17	0.203	-0.55	0.12

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل في شركة جـوال الفلـسطينية تعـزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعيـة، مكـان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في الجدول رقم 47.4 تبين أنها أكبر من 0.05 اجميع المتغيـرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المـستوى التعليمـي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة الموازنـة بـين العمل والحياة خارج العمل في شركة جوال الفلسطينية تعزى: تعزى لمتغيرات متغيـرات العمـر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

جدول 47.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل في شركة جوال وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبـرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.95	3	0.32	1.08	0.362
	داخل المجموعات	29.75	101	0.29		
	المجموع	30.71	104			

جدول 47.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل في شركة جوال وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.13	2	0.56	1.95	0.148
	داخل المجموعات	29.58	102	0.29		
	المجموع	30.71	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.40	2	0.70	2.43	0.093
	داخل المجموعات	29.31	102	0.29		
	المجموع	30.71	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.85	2	0.42	1.44	0.241
	داخل المجموعات	29.86	102	0.29		
	المجموع	30.71	104			
مكان العمل	بين المجموعات	0.97	2	0.49	1.66	0.194
	داخل المجموعات	29.74	102	0.29		
	المجموع	30.71	104			
الجنس			103		-1.39	0.166
					-1.37	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة الانطباع العام عن الشركة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان العمل.

استناد الى قيمة مستوى الدلالة في كل من الجدول رقم 48.4 تبين أنها أكبر من 0.05 لأغلب متغيرات الدراسة وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة الانطباع العام عن الشركة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، ويتضح من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 لدى متغيرات سنوات الخبرة، المستوى

التعليمي، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع الانطباع العام عن الشركة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو واقع جودة الانطباع العام عن الشركة في شركة جوال الفلسطينية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، والجدول (49.4) مصادر هذه الفروق.

جدول 48.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الانطباع العام في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.06	3	0.35	1.08	0.359
	داخل المجموعات	32.82	101	0.32		
	المجموع	33.88	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.80	2	1.40	4.60	0.012
	داخل المجموعات	31.07	102	0.30		
	المجموع	33.88	104			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.05	2	1.03	3.29	0.041
	داخل المجموعات	31.83	102	0.31		
	المجموع	33.88	104			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.82	2	0.41	1.27	0.284
	داخل المجموعات	33.05	102	0.32		
	المجموع	33.88	104			
مكان العمل	بين المجموعات	1.43	2	0.71	2.25	0.111
	داخل المجموعات	32.45	102	0.32		
	المجموع	33.88	104			
الجنس			103		0.17	0.862
					0.17	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يرتبط تحديد الانطباع العام عن الشركة بمدى سنوات الخبرة في العمل، والمستوى التعليمي سـواء الانطباع الشخصي تجاه العمل أو المجتمع تجاه الأفراد العاملين والشركة فالـذين لـديهم مـستوى تعليمي أعلى و سنوات خبرة أطول يكون لديهم نظرة أوسع نحو الانطباع العام تجاه الشركة.

جدول 49.4: اختبار LSD يبين الفروقات بين جودة الانطباع العام و متغيرات سـنوات الخبـرة، المستوى التعليمي.

(I) سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
اقل من 5 سنوات	من 10-5 سنوات	-0.32	0.11	0.007	-0.54	-0.09
	أكثر من 10 سنوات	0.40	0.40	0.316	-0.39	1.18
من 10-5 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.32	0.11	0.007	0.09	0.54
	أكثر من 10 سنوات	0.71	0.40	0.078	-0.08	1.51
أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-0.40	0.40	0.316	-1.18	0.39
	من 10-5 سنوات	-0.71	0.40	0.078	-1.51	0.08
أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	-0.56	0.22	0.012	-1.00	-0.12
	دراسات عليا	-0.47	0.26	0.070	-0.97	0.04
بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	0.56	0.22	0.012	0.12	1.00
	دراسات عليا	0.09	0.16	0.558	-0.22	0.40
دراسات عليا	أقل من بكالوريوس	0.47	0.26	0.070	-0.04	0.97
	بكالوريوس	-0.09	0.16	0.558	-0.40	0.22

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضيةالرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي رضا الزبائن عن عاملي شركة جوال تعزى لمتغيرات: العمر، مدة الاشتراك في خدمات الـشركة، المستوى التعليمي للزبون، الحالة الاجتماعية، مكان سكن الزبون.

استناد إلى قيمة مستوى الدلالة في كل من الجدول رقم 50.4-أ و50.4-ب تبين أنهـا أكبـر مـن 0.05 لبعض المتغيرات وهي بذلك غير دالة احصائيا لدى متغيرات الحالة الاجتماعية، مكان سكن الزبون، وبذلك يان قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مـستوى الدلالـة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في رضا الزبائن عن عاملي شركة جـوال تعـزى لمتغيـرات: الحالـة الاجتماعية، مكان سكن الزبون، ويتضح من الجدول نفسه أن قيمة مستوى الدلالة أقل مـن 0.05

لدى متغيرات العمر، مدة الاشتراك في خدمات الشركة، المستوى التعليمي للزبون، لذا يتم رفـض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في رضا الزبائن عن عاملي شركة جوال تعزى لمتغيرات: العمر، مدة الاشتراك في خدمات الـشركة، المستوى التعليمي للزبون، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود وجود فـروق معنويـة عنـد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في رضا الزبائن عـن عـاملي شـركة جـوال تعـزى لمتغيرات: العمر، مدة الاشتراك في خدمات الشركة، المستوى التعليمي للزبون، ويوضح كل مـن الجدول (51.4) مصادر هذه الفروق.

جدول 50.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لرضا الزبائن عن عاملي شركة جوال وفقـا لمتغيـرات العمر ومدة الاشتراك والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان السكن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	16.04	4	4.01	5.88	0.000
	داخل المجموعات	722.28	1059	0.68		
	المجموع	738.32	1063			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.18	2	2.09	3.02	0.049
	داخل المجموعات	734.13	1061	0.69		
	المجموع	738.32	1063			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1.41	2	0.70	1.01	0.363
	داخل المجموعات	736.91	1061	0.69		
	المجموع	738.32	1063			
مكان سكن الزبون	بين المجموعات	0.23	2	0.11	0.16	0.850
	داخل المجموعات	738.09	1061	0.70		
	المجموع	738.32	1063			
مدة الاشتراك في خدمات الشركة			1062		-2.44	0.015
					-2.40	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

باختلاف اعمار الزبائن ومستوياتهم التعليمة تختلف وجهات النظر حول الخـدمات المقدمـة مـن الشركة ومدة السرعة في الحصول عليها كما ان المستوى التعليمي والمعرفة حول الخدمات تـؤثر على مدى الحكم على جودة هذه الخدمات.

جدول 51.4: اختبار LSD يبين الفروقات بين متغيرات العمر والمستوى التعليمي للزبـون علـى التوالي:

(I) العمر	(J)العمر	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التبيانات الداخلية	
					الفيمة الدنيا	الفيمة العليا
أقل من 20 سنة	20- 29	0.12	0.06	0.055	0.00	0.24
	30- 39	0.13	0.08	0.098	-0.02	0.28
	40-49	-0.27	0.09	0.002	-0.44	-0.10
	من 50 سنة فأكبر	0.09	0.17	0.583	-0.24	0.42
20- 29	أقل من 20 سنة	-0.12	0.06	0.055	-0.24	0.00
	30- 39	0.01	0.08	0.861	-0.14	0.16
	40-49	-0.38	0.08	0.000	-0.55	-0.22
	من 50 سنة فأكبر	-0.02	0.17	0.883	-0.35	0.30
30- 39	أقل من 20 سنة	-0.13	0.08	0.098	-0.28	0.02
	20- 29	-0.01	0.08	0.861	-0.16	0.14
	40-49	-0.40	0.10	0.000	-0.59	-0.20
	من 50 سنة فأكبر	-0.04	0.17	0.828	-0.38	0.30
40-49	أقل من 20 سنة	0.27	0.09	0.002	0.10	0.44
	20- 29	0.38	0.08	0.000	0.22	0.55
	30- 39	0.40	0.10	0.000	0.20	0.59
	من 50 سنة فأكبر	0.36	0.18	0.044	0.01	0.71
من 50 سنة فأكبر	أقل من 20 سنة	-0.09	0.17	0.583	-0.42	0.24
	20- 29	0.02	0.17	0.883	-0.30	0.35
	30- 39	0.04	0.17	0.828	-0.30	0.38
	40-49	-0.36	0.18	0.044	-0.71	-0.01

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والمقترحات

تعرض الباحثة في هذا الفصل ملخصا للنتائج المتعلقة بأسـئلة الدراسـة والفرضـيات، وتعـرض استنتاجاتها وتوصياتها.

1.5 ملخص النتائج

لقد أظهرت النتائج الخاصة باستجابات العاملين المتعلقة بواقع جودة حياة العمل في شـركة جـوال الفلسطينية من خلال المؤشرات التي تم اعتمادها لقياس جودة حياة العمل وهي جودة العوائد الماليه والحوافز، جودة النمط القيادي، جودة الامن الوظيفي، جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة، جودة برامج الامن والسلامة المهنيه، جودة برامج الرعايه الصحية، جودة التفاعل والتكامـل التنظيمـي، جودة المسؤوليه الاجتماعية، جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل، جودة الانطباع العـام عن الشركة حيث ان قيم متوسطات الحسابيه كانت مرتفعة وتراوحة بين(3.61-3.83)، كما وقـد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة حياة العمل من خلال هذه المؤشرات واداء العاملين.
اما النتائج المتعلقة بأداء العاملين من خلال مؤشرات الاداء التي تم الاستناد عليها وهي الاخـلاص والامانه بالعمل والعلاقات والاتصالات، الالتزام بالدوام، الانتاجيه، الالتزام بانظمة وثقافة المنظمـة فكانت قيم المتوسطات الحسابية ايضا عاليه حيث تراوحت بين (3.94-4.82).

بالنسبه لنتائج المتعلقة بمدى رضى زبائن جوال كانت مرتفعة حيث تراوحت استجابات افراد عينة الدراسه بين (3.4-3.65).

أما فيما يتعلق بالفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية من خلال (جودة العوائد المالية والحوافز، جودة النمط القيادي، جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة، جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، جودة برامج الرعاية الصحية، جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، جودة المسؤولية الاجتماعية، الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل، جودة الانطباع العام عن المنظمة) من جهة وبين أداء العاملين من جهة أخرى.

2.5 الاستنتاجات

على ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحثة مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- يعمل في شركة جوال كادر من الموظفين ممن يمتلكون الشهادات العلمية و سنوات خبرة التي تتناسب مع متطلبات العمل، ويمتلكون المهارة والمعرفة، الأمر الذي يدل على عناية الشركة بإختيار وتطوير موظفيها مما ينعكس على رضى زبائن الشركة وجودة خدماتها.
- تقدم الشركة حوافز ماليه مما يعمل على حفز العاملين وتشجيعهم بحيث ينعكس ذلك على مستوى انتاجية واداء العاملين.
- تعمل الشركة على تهيئة ظروف تؤدي إلى رضى العاملين من ناحية الحوافز وتقديم مقابل مادي ومعنوي للجهود المميزة والتي تؤدي لتحسين الخدمة التي تؤدي بدورها لزيادة رضى الزبائن.
- تتبع الشركة انماط قيادية تميل الى النمط الديمقراطي القائم على اساس المشاركة والذي ينعكس بدوره بشكل ايجابي على جودة حياة العمل وبالتالي على اداء العاملين.
- تؤدي المشاركة في صنع القرار إلى زيادة روح الانتماء لدى العاملين وزيادة إحساسهم بالسؤولية الجماعية تجاه الشركة.
- تعمل الشركة على تقديم نمط إيجابي من التعامل مع موظفيها عن طريق تعظيم السوك الإيجابي وتقديره وإعطاء فرصة للتخلص من السلوكيات السلبية عبر التأهيل والتطوير الممستمرين.
- ان اعتماد الشركة على اجراءات واضحة في التوظيف وفي انهاء خدمات الموظفين والتزامها بالقوانين الساريه يجعل الموظفين يشعرون بالامن في وظائفهم مما يرفع مستوى اداء العاملين.

- تتبع الشركة نظاماً واضحاً ومعايير محددة للعقوبات ويؤدي ذلك إلى معرفة الموظفين مسبقاً بنتائج المخالفات التي يقومون بها في حال حدوثها.
- تعمل الشركة على تحفيز وتطوير قدرات العاملين عن طريق تحديد احتياجـات العـاملين لتحسين ادائهم وخلق برامج تدريبيه مناسبة بشكل يساهم في تحديـد المـسارات الوظيفيـة للعاملين واتاحة فرص للترقية والنمو الوظيفي.
- البرامج التدريبية التي تقوم بها الشركة تلاءم متطلبات العمل وحاجـات الأفـراد وتـؤدي لتحسين أداء العاملين وبالتالي يرتفع مستوى جودة حياة العمل.
- تقوم شركة جوال باتباع اسلوب فاعل للاتصال بين المستويات الادارية المختلفة مما يخلـق جو من التعاون بين الموظفين والتعامل بشفافيه.
- تعمل شركة جوال من خلال اهتمامها بالموظف كفرد باحداث توازن بين العمـل والحيـاة خارج العمل.
- تسعى الشركة لرفع روح التعاون بين العاملين عن طريق خلق نسيج من العلاقات خـارج أوقات العمل عبر تشجيع النشاطات المشتركة والتي تـؤدي لتعزيـز أواصـر العلاقـات الشخصية بالإضافة لعلاقات العمل.
- ان من اولى اهتمامات شركة جوال هي زبائنها وزيادة حصتها بالسوق لذا تقوم بالاهتمـام بمجال المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الواسع سواء على صـعيد الزبـائن او المـوظفين العاملين او الشركات المنافسة الاخرى.

3.5 التوصيات

بناء على ما توصلت له الباحثة من استنتاجات فإنها تتقدم لكادر شـركة جـوال ممثلـة بإدارتهـا والداوائر المختلفة بالمقترحات والتوصيات التالية آملة أن تسهم هـذه الدراسـة فـي تحـسين أداء العاملين والعمل على زيادة رضا العاملين والزبائن عن الخدمات التي تقوم شركة جوال بتقديمها.

- العمل على استخدام طرق أكثر في الإثراء الوظيفي عن طريق إغناء العمل على المستويين الأفقي والعمودي وذلك لتجنب إصابة العاملين بالملل الذي ينتج عنه تقليل الكفاءة والفاعلية.
- العمل على تقديم تدريب مهني مستمر في المجالات ذات العلاقة مثل مهـارات الاتـصال والتواصل وتقديم برنامج تدريبي ممنهج يلبي كافة احتياجات العاملين ويواكـب متطلبـات العمل المتزايدة، وهو ما من شأنه أن يؤدي لرفع نسبة الأداء من ناحيـة وتقليـل الـشعور بالملل من قبل العاملين من ناحية أخرى

- على شركة جوال الفلسطينية ان تمنح موظفيها فرص كافية لإظهار قدراتهم في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار.
- إستخدام تكنولوجيا متطورة مما يمكن العاملين في شركة جوال الفلسطينية من تقديم خدماتها للزبائن في الوقت المناسب.
- على شركة جوال الفلسطينية أن تعيد النظر في نظام الإجازات وأوقات الفراغ المتاحة للعاملين خارج العمل بشكل يسمح لهم بقضاء الإلتزامات الإجتماعية.
- العمل على منهجة العلاقات بين العاملين خارج أوقات العمل مما يؤدي إلى رفع روح التعاون والعلاقات الودية بين العاملين في الشركة مما يؤدي إلى سيادة روح المودة والإيجابية بين العاملين في الشركة، وخلق بيئة عمل مميزة، وتقليل دوران العمل نتيجة خلق نوع من الشعور الأسري والصداقة بين كافة أفراد العاملين.
- المشاركة في رسم استراتيجيات وخطط العمل المستقبلية بين كافة أفراد الشركة الأمر الذي من شأنه تعزيز روح الانتماء لدى العاملين.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية تراكمية متزايدة للإنجاز والابتكار وتقديم الأفكار التي تسهم في تحسين الأداء أو رفع نسبة الانتاجية.
- تفعيل اتجاهات الاتصال بين كافة المستويات الإدارية في الشركة والخروج من النظام الهرمي نحو النظام الأفقي الشبكي الأمر الذي يعمل على تسهيل الاتصال والتواصل بين كافة أفراد الشركة ومنح مساحات واسعة من الحرية في تقديم الأفكار البناء والتي تؤدي لتحسين الأداء.
- التقليل من الإجراءات البيروقراطية في نظم المراسلات وفتح المجال أمام تقديم آليات تعمل على انسياب العمل بسلاسة دون إجراءات معقدة إلا عند الضرورة.
- تقديم عوائد مادية ومعنوية منافسة تفوق الوظائف المماثلة في الشركات الأخرى حتى لموظفي الدرجات الدنيا الأمر الذي من شأنه رفع نسبة الارتباط بين الموظفين والشركة.
- التأكد من أن رواتب الموظفين وعائداتهم المادية المتأتية عن عملهم في الشركة تلبي كافة احتياجاتهم وتقوم بتغطية كافة التزاماتهم.
- تهيئة بيئة مناسبة في مكان العمل والعمل على تجديدها بشكل دوري من ناحية الإضاءة والنظام اللوني وغيرها من العوامل التي تساعد على البعد عن الملل في مكان العمل.
- التأكد من توفر كافة عوامل الوقاية والسلامة والصحة المهنية القادرة على مجابهة أي ظرف طارئ تتعرض له المؤسسة بما في ذلك الكوارث الطبيعية أو الحروب، مثل الملاجئ الآمنة والأدوية.

- عقد لقاءات تثقيفية وتدريب عملي على مواجهة الطوارئ بشكل دوري بشكل يضمن سلامة الموظفين والمراجعين في حال تعرض المؤسسة لأي ظرف طارئ.
- رفع كفاءة العاملين في المؤسسة عبر تبادل الخبرات مع الشركات المماثلة عالمياً والإطلاع المستمر على التجارب العالمية في هذا المجال.

المراجع

المراجع العربية

- أبو ملحة، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيـق – تجربـة شـركة الإتـصالات السعودية.
- جوردن، ن. روي، ج. ووتر، م. (ترجمة) علا أحمد صلاح.(2003):الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن – أفكار عالمية معاصرة.
- حجازي، م. (2005): إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء، الإسكندرية.
- حنفي، ع. (2007): الـسلوك التنظيمـي وإدارة المـوارد البـشرية، الـدار الجامعيـة، الاسكندرية.
- الدحلة، ف. (2001):تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس و النماذج. دائـرة المكتبة الوطنية، عمان.
- الرب،س.(2008):جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية.مصر.
- رشيد،م.(2001):إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقية العلميـة فـي المملكـة العربية السعودية.مكتبة الرياض.
- عباس، الزاملي. (2010): التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل. http://kenanaonline.com/elgawishforeducation
- عباس،سهيلة.(2003):إدارة الموارد البشرية –مـدخل اسـتراتيجي،دار وائـل للنـشر،ط 1،الأردن.
- عباس،سـهيلة.(2006):إدارة المـوارد البـشرية-مـدخل اسـتراتيجي،ط2،دار وائـل للنشر،الإردن.
- عقيلي، و.(2005):إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد اسـتراتيجي.دار وائـل للنـشر ط1،الإردن.
- العميان، م.(2002):السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الغالبي،ظاهر.العامري،صالح.(2005):المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الاعمال الأعمـال والمجتمع.ط1 دار وائل للنشر، عمان.
- فليه،ف. المجيد، س. (2005): السلوك التنظيمي فـي إدارة المؤسـسات التعليميـة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

- فياب،ج.ستون،ر(2003):الإستثمار البشري – أدوات وخطوات قياس العائد،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر.
- القريوتي، م. (2003):السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الانـساني الفرديوالجمـاعي فـي المنظات، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان.
- كنعان،ن.(1995):القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، م. (2002): التنمية الإدارية. ط2، دار وائل، عمان.
- اللوزي، م.(1999):التطوير التنظيمي-اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
- ملحم، وجدي. (2006):واقع إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة بينهما لدى عاملي شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)،رسالة ماجستير القدس،المشرف د.مروان جعلوك.
- الهيتي، خ. (2005): إدارة الموارد البشرية ـ مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية، دار وائل، عمان.

المراجع الأجنبية

- Abo-Znadh,S.(1998):An Exploraion of Selected Staff and Job Characteristics ,and their Relationship to Quality of Work Life,Among Staff Nurses in medical/Surical Units in Two Tertiary Care Hospitals in Saudi Arabia. George Mason University ,Fairfa, Virginia.
- Anderson, C. R(1998): Management Skills, functions and Organization Performance. London, Allyn & Bacon, Inc.,, pp. 373-374.
- Bernan, D(1979). Managing Public Issues By Objective, Repot of the Taskforce of Corporate Social Performance U.S Department of Commerce.
- Bowditch, J.L, & Buono, A. F.(1994): A Primer, On- Organization of Behavior, N. Y., John Wiley & Sons, Inc., PP. 365-370.
- Carroll, B (1991). The pyramid of Corporate social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons.
- Fitzsimmons,V.(2002):The Relationship Of Performance Incentives To Productivity and Quality of Work Life.B.S.I.E University of Cincinnati
- French,W.(1998):Human Resources Management. New York.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly. J. H. (1997): Organizations: Behavior, Structure and Processes, N. Y., Richard D. Irwin.

- Havlovic, S. J.(1991): Quality of work Life and Human Resource Outcomes, Industrial Relations, V. 30. N.3, pp. 496-676.
- Hobbs,s.(1993):Quality Of Work Life From The Perspective Of The Worer With Developmental Disabilities A Qualitative Study.University of Massachusetts.
- Hunt, V. D.(1992), Quality in America: How to Implement A Competitive Quality Program, N. Y., R. R Donnelly & Sons Co.
- Lau ,Rsm, & May, B. E.(1998): Awing – Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance, Human Resource Development Quarterly, San Francisco, V. 9,N.3, pp. 211-226.
- Layer,J.(2005):Human Performance In Agile Production Systems:A Longitudinal study In system Outcomes, Human Cognition And Quality Of Work Life.University of Louisville.
- Littlefield,k (2003):Quqlity Of Work Life Issues-The Needs Of The Dual Career Couple Employee Perceptions Of Personnel Practices.Capella university.
- Lwis,D. and Brazil, K (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life, Mbc University.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W.(1994), Human Resource Management, Bostin, Irwin, Inc.
- Robertson,K(1991):Registered Nurses Perceptioons Of Leadership Systems Of Nurse Managers and Quality Of wprk Life Conditions And Feelings.Birmingham,Alabama.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S.(1996): Managing Human Resource, N. Y., South – Western Gollege Publishing.
- Sirgy, M. Efraty, D. Siegel, P. Jin Lee, D. (2001): A New Measure of Quality of Work Life Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. Social Indicators Research, Printed in the Netherlands.
- Titman L. G.(1990): the Effective Office: A Handbook of Modern Office Management, London, Cassel Educational Limited.
- Travis,P.(1995):Registered Nurses Perceptions Of Leadership Systems Of Nurse managers And Quality Of work life Conditions And Feelings In Community –based health settings.soalding University Louisville, Kentucky.
- Trist, E.(1986): Quality of Working Life and Community Development: Some Reflections' on the James Town Experience, The Journal of Applicd Behavioral Science, V. 22, N. 3, pp. 233-237.

ملحق 1.3: اسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم/ة	التخصص والمؤسسة
.1	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	علم اجتماع - جامعة القدس
.2	الدكتور غسان سرحان	تربية- جامعة القدس
.3	الدكتور مجيد منصور	إدارة- جامعة القدس
.4	الدكتور إياد التميمي	إدارة- جامعة العلوم التطبيقية -عمان
.5	الدكتور فريد كورتل	إدارة- جامعة سكيكدة - الجزائر
.6	الدكتور بركات فوزي	تربية – جامعة القدس
.7	الدكتور حاتم جلال	تفسير- جامعة القدس
.8	الأستاذ محمد المصري	محلل إحصائي ـ الجهاز المركزي للاحصاء

ملحق 2.3: استبانة المدراء بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

استبانة

أخي المدير/ة (أو رئيس/ة القسم أو المشرف/ة) المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة تتعلق:

بأداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية،

وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس. فأرجو التعاون في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصراحة وموضوعية بوضـع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بصورة أكبر، علما أن إجاباتـك لـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذه الاستبانة

مع الاحترام والتقدير

الباحثة: أمينة المغربي
بإشراف: **د. يوسف أبوفارة**

القسم الأول: بيانات عامة:

1. العمر:	□ أقل من 30 سنة	□ 30 - 39	□ 40 - 49	□ 50 سنة فأكبر
2. الجنس:	□ ذكر	□ أنثى		
3. سنوات الخبرة في العمل:	□ أقل من 5 سنوات	□ 5 – 10 سنوات	□ أكثر من 10 سنوات	
4. المستوى التعليمي:	□ أقل من بكالوريوس	□ بكالوريوس	□ دراسات عليا	
5. الحالة الاجتماعية:	□ متزوج	□ أعزب	□ مطلق/ أرمل	
6. التخصص الدقيق:				
7. المسمى الوظيفي:				
4. مكان السكن الأصلي:	□ شمال الضفة	□ وسط الضفة	□ جنوب الضفة	
4. مكان السكن الحالي:	□ شمال الضفة	□ وسط الضفة	□ جنوب الضفة	

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم مجموعة من الفقرات التي تتعلق بمستوى أداء الموظفين الذين تشرف علـيهم فـي العمل في هذه الشركة، فيرجى الإجابة على الفقرات الآتية ضمن مقياس الإجابة المعطى بوضع إشـارة (✓) فـي المكان الذي يعبر على نحو أكبر عن وجهة نظرك، علما أن دلالة مقياس الإجابة هي:

- المقياس (5): اتفق بدرجة كبيرة جدا.
- المقياس (4): اتفق بدرجة كبيرة.
- المقياس (3): اتفق بدرجة متوسطة.
- المقياس (2): لا اتفق بدرجة كبيرة.
- المقياس (1): لا اتفق بدرجة كبيرة جدا.

أولا: مجال الإخلاص والأمانة في العمل						
	الفقرات	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	يكرس الموظفون كل وقتهم لأداء العمل.					
2	يحرص الموظفون على سلامة المعدات التي يستخدمونها.					
3	يثابر الموظفون على تأدية أعمالهم دون وجود رقابة.					
4	يحافظ الموظفون على سرية البيانات/ المعلومات المرتبطة بالعمل.					
5	لا يتهرب الموظفون من المسؤولية.					
6	يحقق الموظفون الاستغلال الأمثل لأوقات العمل في الشركة.					
7	يهتم الموظفون بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.					

ثانيا: مجال العلاقات والاتصالات						
	الفقرات	5	4	3	2	1
8	هناك تعاون بيني وبين الموظفين الذي أشرف عليهم.					
9	هناك تعاون بين الموظفين الذي أشرف عليهم (بين بعضهم البعض).					
10	يتعاون الموظفون مع الزبائن.					
11	يمتلك الموظفون قدرة على التفاهم مع الآخرين.					
12	يتقبل الموظفون التوجيه في تأدية مهامهم.					
13	يقدم الموظفون التقارير المطلوبة عن العمل في الأوقات المحددة دون تأخير.					
14	يمتلك الموظفون القدرة على التعبير الشفوي عن أفكارهم.					
15	يمتلك الموظفون القدرة على التعبير الكتابي عن أفكارهم.					
16	تسود الروح المرحة العلاقة بين الموظفين.					

ثالثا: مجال الالتزام بالدوام						
	الفقرات	5	4	3	2	1
17	يحافظ الموظفون على مواعيد الحضور إلى الدوام دون تأخير.					
18	يلتزم الموظفون بالمواعيد المحددة للانصراف من الدوام دون تبكير.					
19	لا يتغيب الموظفون عن العمل إلا في الظروف القاهرة.					
20	لا يتردد الموظفون على الأطباء دون سبب (التمارض) لكسب إجازات مرضية.					
21	المعدل السنوي لغياب الموظفين عن العمل يقع ضمن الحدود الطبيعية.					
22	المعدل السنوي لتأخر الموظفين عن العمل يقع ضمن المدى الطبيعي.					

رابعا: مجال الإبداع والتطوير الوظيفي						
	الفقرات	5	4	3	2	1
23	يجتهد الموظفون في ابتكار أساليب أفضل لحل مشكلات العمل.					
24	يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم المهنية.					
25	يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية التي تعقدها الشركة.					
26	يتقبل الموظفون التغييرات في العمل.					
27	يحاول الموظفون التعاطي مع العمل بأساليب ابتكارية.					
28	يتمتع الموظفون بالتفكير البناء.					
29	يتوافر عنصر المبادرة لدى الموظفين.					
30	يمتلك الموظفون القدرة على تقدير المواقف المختلفة في العمل.					
31	هناك تقدم واضح في مستوى الأداء العام للموظفين.					

32	يهتم الموظفون بتسهيل الإجراءات في العمل.					

خامسا: مجال الانتاجية						
	الفقرات	5	4	3	2	1
33	يؤدي الموظفون جميع المهام المطلوبة منهم.					
34	يؤدي الموظفون أعمالهم في ضوء معايير الجودة المعتمدة في الشركة.					
35	يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم بسرعة دون إخلال بمستوى الجودة					
36	لا يتأخر الموظفون في إنجاز المهام المطلوبة منهم.					
37	ينجح الموظفون في تحقيق الأهداف المطلوبة.					
38	يحرص الموظفون على تخفيض التكاليف.					
39	ينجح الموظفون في تقليل عدد الأخطاء المرتكبة في العمل.					
40	يتمتع الموظفون بالسرعة في اكتشاف أخطاء العمل.					

سادسا: مجال المعرفة بالعمل		5	4	3	2	1
41	يمتلك الموظفون القدرة على تحمل المسؤولية.					
42	لدى الموظفين إلمام بتفاصيل العمل.					
43	لدى الموظفين إلمام بإجراءات العمل.					
44	لدى الموظفين إلمام بمتطلبات العمل.					
45	يمتلك الموظفون المعرفة الفنية لتأدية العمل.					
46	يؤدي الموظفون أعمالهم بصورة دقيقة.					

سابعا: مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة						
	الفقرات	5	4	3	2	1
47	يتمتع الموظفون بالأخلاق العامة المرعية في الشركة.					
48	يلتزم الموظفون بأنظمة الشركة.					
49	يلتزم الموظفون بتعليمات الشركة.					
50	يحرص الموظفون على سلامتهم العامة في العمل.					
51	يحافظ الموظفون على نظافة أماكن العمل.					
52	يحافظ الموظفون على ترتيب أماكن عملهم.					
53	يعتني الموظفون بمظهرهم الخارجي.					
54	حجم الشكاوى المقدمة ضد الموظفين هو ضمن الإطار الطبيعي.					

انتهى

ملحق 3.3: استبانة العاملين بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

استبانة

أخي الموظف ..... أختي الموظفة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة تتعلق:

بأداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية،

وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس. فأرجو التعاون في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصراحة وموضوعية بوضـع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بصورة أكبر، علما أن إجاباتـك لـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة: أمينة المغربي
بإشراف: **د. يوسف أبوفـارة**

القسم الأول: بيانات عامة:

1. العمر:	□ أقل من 30 سنة	□ 30 - 39	□ 40 - 49	□ 50 سنة فأكبر
2. الجنس:	□ ذكر	□ أنثى		
3. سنوات الخبرة في العمل:	□ أقل من 5 سنوات	□ 5 – 10 سنوات	□ أكثـر مـن 10 سنوات	
4. المستوى التعليمي:	□ أقل من بكالوريوس	□ بكالوريوس	□ دراسات عليا	
5. الحالة الاجتماعية:	□ متزوج	□ أعزب	□ مطلق/ أرمل	
6. مكان السكن الأصلي:	□ شمال الضفة	□ وسط الضفة	□ جنوب الضفة	
7. مكان السكن الحالي:	□ شمال الضفة	□ وسط الضفة	□ جنوب الضفة	
8. التخصص الدقيق:				
9. المسمى الوظيفي:				

القسم الثاني: يرجى الإجابة على الفقرات الآتية ضمن مقياس الإجابة المعطى بوضع إشارة (✓) تحت الرقم الـذي يعبر على نحو أكبر عن وجهة نظرك، علما أن دلالة مقياس الإجابة هي:

- المقياس (5): اتفق بدرجة كبيرة جدا.
- المقياس (4): اتفق بدرجة كبيرة.
- المقياس (3): اتفق بدرجة متوسطة.
- المقياس (2): لا اتفق بدرجة كبيرة.
- المقياس (1): لا اتفق بدرجة كبيرة جدا.

أولا: جودة العوائد المالية والحوافز						
	الفقرات	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
10	تكفي العوائد المالية التي أحصل عليها مقابل عملي في الشركة لـسد المتطلبـات العادية للحياة.					
11	العوائد المالية التي أتقاضاها من هذه الشركة تلبي طموحاتي.					
12	أرى أن الراتب الذي أحصل عليه عادلا مقارنة بالآخرين الذين يتمتعون بمؤهلات مشابهة.					
13	أشعر أن الراتب الذي احصل عليه عادلا بالمقارنة مع ما يحصل عليه الآخـرون الذين يؤدون جهودا مشابهة لما أبذله.					
14	تتناسب العوائد المالية التيأتقاضاها مع متطلبات العمل الذي أقوم به.					
15	الحوافز المالية التي تقدمها لي الشركة مناسبة.					
16	الحوافز غير المالية التي توفرها الشركة كافية.					
17	تعتمد الشركة أسلوب مشاركة الموظفين في الأرباح المتحققة.					

18	تكافئ الشركة من يتميز في عمله بحوافز مناسبة.					
19	تتناسب العوائد المالية التي أحصل عليها مع ساعات العمل التي أقدمها للشركة.					

ثانيا: جودة النمط القيادي للمنظمة						
	الفقرات	5	4	3	2	1
20	تتفهم إدارة الشركة حق الموظفين في الإضراب في حالة النزاع.					
21	تتفهم إدارة الشركة حق الموظفين في الانضمام إلى تنظيمات مهنية تدعم حقـوقهم أمام الشركة.					
22	تدعم الإدارة حق الموظفين في التظلم (تقديم الشكاوى) ضد رؤساهم في العمل عند نشوء الخلافات.					
23	تمنحني الادارة الحرية الكافية لتأدية عملي مستخدما تقديراتي المعتمدة على خبرتي الخاصة.					
24	أشعر بالرضا عن اسلوب تعامل رؤسائي معي في الشركة.					
25	تهتم إدارة الشركة باشراك الموظفين في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.					
26	تهتم إدارة الشركة بأخذ آراء الموظفين بخصوص خططها الاستراتيجية.					
27	تهتم إدارة الشركة بالروح المعنوية للموظفين.					
28	يتم توزيع العمل بعدالة بين الموظفين في الشركة.					
29	تتعامل إدارة الشركة مع جميع الموظفين بعدالة في ضوء الأنظمة المعتمدة.					
30	تعلن الشركة بصورة صريحة عن الوظائف الشاغرة.					
31	تعتمد الشركة منهجا أخلاقيا في تنافسها مع الشركات الأخرى.					
33	تقوم ادارة الشركة بكل ما هو ممكن لتحسين ظروف العمل في الشركة.					
34	أرى أن رئيسي في العمل يمكن الاعتماد عليه في الظروف الصعبة.					
35	تقدر ادارة الشركة وجهات نظر الموظفين المتعلقة بالعمل.					
36	توفر ادارة الشركة كل ما يحتاجه الموظفون لتأدية العمل بأفضل ما يمكن.					

ثالثا: جودة الأمن الوظيفي:						
	الفقرات	5	4	3	2	1
37	تعتمد الشركة إجراءات واضحة في التوظيف.					
38	تستخدم الشركة نظاما متدرجا في العقوبات.					
39	لا تفصل الشركة أحدا من الموظفين إلا استنادا للأنظمة المعتمدة فيها.					
40	تراعي الشركة قوانين العمل السارية في الدولة في علاقتها مع الموظفين.					
41	أثق بالنقابة لحل أية مشكلات أواجهها في الشركة.					
42	يجري تثبيت الموظفين في الشركة فور تحقيق الشروط المطلوبة لذلك.					
43	لم تفصل الشركة أيا من الموظفين بصورة تعسفية.					

44	لا أشعر أنني مهدد بالفصل من الشركة ما دمت أقوم بتأدية عملي دون تقصير.					
45	أشعر أنني آمن في وظيفتي في هذه الشركة ما دمت أرغب بالبقاء فيها.					

رابعا: جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة:						
	الفقرات	1	2	3	4	5
46	تتيح الشركة لي فرصا كافية للنمو الوظيفي.					
47	الوظيفة التي أشغلها تتيح لي المجال لتطوير قدراتي.					
48	الوظيفة التي أشغلها تشجعني على تطوير مهاراتي في العمل.					
49	الوظيفة التي أشغلها تتطلب معرفة متجددة.					
50	أشعر بالرضا عن مستوى الإنجاز الذي أحققه في عملي.					
51	الوظيفة التي أشغلها تحتاج إلى الانضمام إلى برامج تدريبية من مدة إلى أخرى.					
52	تهتم الشركة بتنفيذ برامج تدريبية مرتبطة بطبيعة العمل.					
53	تتوافر لي الفرصة للترقية إلى مواقع أخرى.					
54	يهتم رؤسائي بطموحاتي المستقبلية في عملي بالشركة.					
55	تحفز الشركة الموظفين عى تطوير قدراتهم بما يؤهلهم لشغل مناصب أعلى فيها.					
56	ان عملي في هذه الشركة يحقق لي أهدافي.					
57	يتم منحي الفرصة الكافية لاستخدام قدراتي في أداء العمل.					
58	ان طبيعة عملي في هذه الشركة لا تجعلني اشعر بالملل.					
59	يتضمن العمل الذي أقوم به درجة مناسبة من التحدي.					
60	هناك مرونة في تأدية العمل تعزز لدي الرضا الوظيفي.					

خامسا: جودة برامج الأمن والسلامة المهنية:						
	الفقرات	5	4	3	2	1
61	تهتم الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة لا تلحق الضرر بصحة الموظفين.					
62	تهتم الشركة بحماية الموظفين من اصابات العمل المحتملة.					
63	يتوافر في الشركة منظومة فاعلة لمنع الحرائق المحتملة.					
64	تركز الشركة على مستوى ضغوط العمل عن الموظفين.					
65	تعمل ادارة الشركة كل ما يجب عمله لمنع وقوع حوادث عمل في الشركة.					
66	حجم عبء العمل الذي أقوم به يتناسب مع مستوى امكاناتي الطبيعية.					
67	لا أخشى على نفسي من الاصابة بأية أمراض كنتيجة لعملي في هذه الشركة.					
68	تنفذ الشركة الأنشطة التي تكفل تحقيق السلامة المهنية للموظفين.					
69	تهتم الشركة بتصميم أماكن العمل بما يحقق السالمة المهنية للموظفين.					
70	تحلل الشركة أسباب أي حادث عمل لتجنب عدم تكراره.					

سادسا: جودة برامج الرعاية الصحية:						
	الفقرات	5	4	3	2	1
71	تهتم الشركة بكل ما يقود إلى منع الاضرار الصحية التي قد تصيب الموظفين في عملهم.					
72	توفر الشركة خدمات تأمين صحي مناسبة للموظفين.					
73	أشعر بالرضا عن شبكة الأطباء المدرجة في التأمين الصحي للشركة.					
74	أشعر بالرضا عن شبكة الصيدليات المدرجة في التأمين الصحي للشركة.					
75	أشعر بالرضا عن شبكة المستشفيات المدرجة في التأمين الصحي للشركة.					
76	أشعر بالرضا عن شبكة المختبرات المدرجة في التأمين الصحي للشركة.					
77	أشعر بالرضا عن نسبة مشاركتي في فواتير العلاج. أشعر بالرضا عن نسبة مشاركتي في الرسوم الشهرية للتأمين الصحي.					
78	أشعر بالرضا عن إجراءات العلاج بموجب خدمة التأمين الصحي.					
79	تُجري الشركة فحصا طبيا دوريا للموظفين.					
80	توفر الشركة نظام تبريد مناسب في أوقات الحر.					
81	توفر الشركة نظام تدفئة مناسب في أوقات البرد.					
82	تراعي الشركة توفير بيئة عمل خالية من الضوضاء الذي يـشوش علـى تأديـة العمل.					
83	تهتم الشركة بتوفير إضاءة مناسبة في أماكن العمل.					
84	تختار الشركة ألوانا مناسبة لطلاء الجدران في أماكن العمل.					

سابعا: جودة التفاعل والتكامل التنظيمي:						
	الفقرات	5	4	3	2	1
85	تركز الشركة على تحقيق اتصالات فاعلة بين المستويات التنظيمية المختلفة.					
86	تهتم الشركة بالحصول على التغذية الراجعة من الموظفين حول مجريات العمل.					
87	هناك تعاون فاعل بين الموظفين في الشركة.					
88	يجري تشجيع الموظفين على العمل بنمط فرق العمل.					
89	توفر الشركة للموظفين البيانات اللازمة للعمل في الوقت المناسب.					
90	يجري التعامل في الشركة بشفافية.					
91	تؤمن إدارة الشركة بأسلوب فرق العمل كأداة للتعاون على تحقيق الأهداف.					
92	تدعم إدارة الشركة بناء علاقات مترابطة داخل العمل تعزز تحقيق أهدافها.					
93	تهتم إدارة الشركة بتعزيز الثقة بين الموظفين في المستويات التنظيمية المختلفة.					
94	تهتم الشركة بجعل مكان العمل مكانا اجتماعيا تسوده روح المحبة.					
95	أشعر أن العمل الذي أقوم به مهم لهذه الشركة.					

ثامنا: جودة المسؤولية الاجتماعية:						
	الفقرات	5	4	3	2	1
96	تهتم إدارة الشركة بتحقيق التوافق مع ثقافة المجتمع.					
97	تحترم إدارة الشركة الكرامة الإنسانية للموظفين.					
98	تعمل الشركة على الحد من الآثار السلبية للتكنولوجيا المستخدمة فيها على المجتمع.					
99	تساهم الشركة في تخفيض معدل البطالة في المجتمع.					
100	تهتم الشركة بتوظيف نسبة مناسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن وظائفها.					
101	توفر الشركة شبكة مواصلات مناسبة للموظفين.					
102	تبيع الشركة خدماتها للموظفين بأسعار مناسبة.					
103	تدعم الشركة النشاطات الاجتماعية للمؤسسات غير الربحية.					
104	تساهم الشركة في مشاريع تدعم تحقيق بيئة خضراء.					
105	تراعي إدارة الشركة الأوضاع الاقتصادية للمواطنين عند تحديد خدماتها.					

تاسعا: جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل:						
	الفقرات	5	4	3	2	1
106	تهتم إدارة الشركة بإحداث توازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للموظفين.					
107	أشعر بالرضا عن عدد أيام الإجازة السنوية.					
108	أشعر بالرضا عن عدد الأيام المخصص للإجازات المرضية المحتملة.					
109	تهتم الشركة بتوفير برامج ترفيه للموظفين خارج إطار العمل.					
110	الوقت المتاح خارج العمل يكفي لقضاء الالتزامات الاجتماعية.					
111	تساند إدارة الشركة الموظفين إذا واجهوا مشكلات صعبة في حياتهم.					
112	تتواصل إدارة الشركة مع الموظفين في أزماتهم (الشخصية).					
113	تتفهم إدارة الشركة مشكلاتي الخاصة بالمساعدة على حلّها حتى لا تنتقل إلى العمل.					

عاشرا: جودة الانطباع العام عن المنظمة:						
	الفقرات	5	4	3	2	1
114	لا أفكر بترك العمل في هذه الشركة.					
115	هناك أسباب أخرى لعملي في الشركة عدا العوائد المالية (الراتب).					
116	تشعر أسرتي بالرضا عن عملي في هذه الشركة.					
117	ينظر أصدقائي بإيجابية إلى هذه الشركة.					
118	أشعر بالفخر لأني أعمل في هذه الشركة.					
119	أشعر بالانتماء (الولاء) لهذه الشركة.					

120	أشعر أن المجتمع يقدر أهمية ما تقدمه هذه الشركة من خدمات.					
121	أعتقد أن المساهمين راضون عن الأداء العام لهذه الشركة.					
122	أحب طبيعة العمل الذي أقوم به في هذه الشركة.					

ملحق 4.3: استبانة زبائن شركة جوال الفلسطينية بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

استبانة

أخي المشترك..... أختي المشتركة في خدمة جوال المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة تتعلق:

بأداء الموظفين في شركة جوال الفلسطينية،

وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس. فأرجو التعاون في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصراحة وموضوعية بوضـع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بصورة أكبر، علما أن إجاباتـك لـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة: أمينة المغربي
بإشراف: د. يوسف أبوفارة

القسم الأول: بيانات عامة:

1. العمر:	□ أقل من 20 سنة	□ 20 - 29	□ 30 - 39
	□ 40 - 49	□ 50 سنة فأكثر- 49	
2. الجنس	□ ذكر	□ أنثى	
2. منذ متـى اشـتركت مـع جوال:	□ أقل من 5 سنوات	□ 5 سنوات فأكثر	
3. المستوى التعليمي:	□ أقل من بكالوريوس	□ بكالوريوس	□ دراسات عليا
4. الحالة الاجتماعية:	□ متزوج	□ أعزب	□ مطلق/ أرمل
5. مكان السكن الحالي:	□ شمال الضفة	□ وسط الضفة	□ جنوب الضفة
6. مكان السكن الاصلي:	□ شمال الضفة	□ وسط الضفة	□ جنوب الضفة

القسم الثاني: يرجى الإجابة على الفقرات الآتية ضمن مقياس الإجابة المعطى بوضع إشارة (✓) في المكان الـذي يعبر على نحو أكبر عن وجهة نظرك، علما أن دلالة مقياس الإجابة هي:

- المقياس (5): اتفق بدرجة كبيرة جدا.
- المقياس (4): اتفق بدرجة كبيرة.
- المقياس (3): اتفق بدرجة متوسطة.
- المقياس (2): لا اتفق بدرجة كبيرة.
- المقياس (1): لا اتفق بدرجة كبيرة جدا.

	الفقرات	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	يقدم موظفو الشركة الخدمات للزبون في الوقت المناسب دون تأخير.					
2	أشعر أن موظفي الشركة يضعون مصلحة الزبون في أولى اهتماماتهم.					
3	يراعي موظفو شركة جوال الظروف الخاصة للزبون في تعاملهم معه.					
4	يجيب موظفو الشركة بوضوح على استفساراتي عبر الوسائل المختلفة (زيارة مقـر الشركة أو عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني).					
5	يقدم الموظفون الخدمة للزبون حسب أولوية وصوله إلى مقر الشركة دون تجـاوز الآخرين الذين وصلوا قبله.					
6	أشعر بالاطمئنان في تعاملي مع موظفي الشركة.					
7	أثق في قدرات موظفي الشركة في تقديم الخدمات المختلفة للزبون (المشترك).					
8	يمتلك موظفو الشركة المهارات الإنسانية الكافية للتعامل مع الزبون.					
9	يمتلك موظفو الشركة المهارات الفنية المناسبة للتعامل مع الزبون.					
10	يتعامل موظفو الشركة مع الزبون بالترحيب الذي يشعره بالارتياح.					

11	يولي موظفو الشركة اهتماما كافيا بي عند التعامل.					
12	تسود روح إيجابية في التعامل بين موظفي الشركة والزبون.					
13	يبدي موظفو الشركة استعدادا لمساعدة الزبون في كل ما من شأنه تحقيـق الرضـا عن الشركة.					
14	يحترم موظفو الشركة خصوصية الزبون.					

الباحثة: أمينة المغربي

بإشراف: د. يوسف أبوفارة

ملحق 5.3: معامل ارتباط بيرسون لفقرات أدوات الدراسة الثلاث

فقرات استمارة المشتركين	المجال الكلي
يقدم موظفو الشركة الخدمات للزبون في الوقت المناسب دون تأخير.	0.647
أشعر أن موظفي الشركة يضعون مصلحة الزبون في أولى اهتماماتهم.	0.706
يراعي موظفو شركة جوال الظروف الخاصة للزبون في تعاملهم معه.	0.609
يجيب موظفو الشركة بوضوح على استفساراتي عبر الوسائل المختلفة (زيارة مقر الشركة أو عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني).	0.686
يقدم الموظفون الخدمة للزبون حسب أولوية وصوله إلى مقر الشركة دون تجـاوز الآخـرين الذين وصلوا قبله.	0.687
أشعر بالاطمئنان في تعاملي مع موظفي الشركة.	0.761
أثق في قدرات موظفي الشركة في تقديم الخدمات المختلفة للزبون (المشترك).	0.758
يمتلك موظفو الشركة المهارات الإنسانية الكافية للتعامل مع الزبون.	0.781
يمتلك موظفو الشركة المهارات الفنية المناسبة للتعامل مع الزبون.	0.777
يتعامل موظفو الشركة مع الزبون بالترحيب الذي يشعره بالارتياح.	0.756
يولي موظفو الشركة اهتماما كافيا بي عند التعامل.	0.774
تسود روح إيجابية في التعامل بين موظفي الشركة والزبون.	0.767
يبدي موظفو الشركة استعدادا لمساعدة الزبون في كل ما من شأنه تحقيق الرضا عن الشركة.	0.776
يحترم موظفو الشركة خصوصية الزبون.	0.663

فقرات استمارة المدراء	معامل ارتباط بيرسون
يكرس الموظفون كل وقتهم لأداء العمل.	0.582
يحرص الموظفون على سلامة المعدات التي يستخدمونها.	0.524
يثابر الموظفون على تأدية أعمالهم دون وجود رقابة.	0.345
يحافظ الموظفون على سرية البيانات/ المعلومات المرتبطة بالعمل.	0.628
لا يتهرب الموظفون من المسؤولية.	0.620
يحقق الموظفون الاستغلال الأمثل لأوقات العمل في الشركة.	0.484
يهتم الموظفون بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	0.655
هناك تعاون بيني وبين الموظفين الذي أشرف عليهم.	0.467
هناك تعاون بين الموظفين الذي أشرف عليهم (بين بعضهم البعض).	0.672
يتعاون الموظفون مع الزبائن.	0.347
يمتلك الموظفون قدرة على التفاهم مع الآخرين.	0.509
يتقبل الموظفون التوجيه في تأدية مهامهم.	0.561

فقرات استمارة المدراء	معامل ارتباط بيرسون
يقدم الموظفون التقارير المطلوبة عن العمل في الأوقات المحددة دون تأخير.	0.419
يمتلك الموظفون القدرة على التعبير الشفوي عن أفكارهم.	0.588
يمتلك الموظفون القدرة على التعبير الكتابي عن أفكارهم.	0.317
تسود الروح المرحة العلاقة بين الموظفين.	0.296
يحافظ الموظفون على مواعيد الحضور إلى الدوام دون تأخير.	0.459
يلتزم الموظفون بالمواعيد المحددة للانصراف من الدوام دون تبكير.	0.451
لا يتغيب الموظفون عن العمل إلا في الظروف القاهرة.	0.434
لا يتردد الموظفون على الأطباء دون سبب لكسب إجازات مرضية.	0.550
المعدل السنوي لغياب الموظفين عن العمل يقع ضمن الحدود الطبيعية.	0.599
المعدل السنوي لتأخر الموظفين عن العمل يقع ضمن المدى الطبيعي.	0.524
يجتهد الموظفون في ابتكار أساليب أفضل لحل مشكلات العمل.	0.522
يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم المهنية.	0.476
يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية التي تعقدها الشركة.	0.375
يتقبل الموظفون التغييرات في العمل.	0.308
يحاول الموظفون التعاطي مع العمل بأساليب ابتكارية.	0.638
يتمتع الموظفون بالتفكير البناء.	0.557
يتوافر عنصر المبادرة لدى الموظفين.	0.505
يمتلك الموظفون القدرة على تقدير المواقف المختلفة في العمل.	0.397
هناك تقدم في مستوى الأداء العام للموظفين.	0.457
يهتم الموظفون بتسهيل الإجراءات في العمل.	0.665
يؤدي الموظفون جميع المهام المطلوبة منهم.	0.321
يؤدي الموظفون أعمالهم في ضوء معايير الجودة المعتمدة في الشركة.	0.565
يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم بسرعة دون إخلال بالجودة المطلوبة.	0.090
لا يتأخر الموظفون في إنجاز المهام المطلوبة منهم.	0.281
ينجح الموظفون في تحقيق الأهداف المطلوبة.	0.409
يحرص الموظفون على تخفيض التكاليف.	0.119
ينجح الموظفون في تقليل عدد الأخطاء المرتكبة في العمل.	0.324
يتمتع الموظفون بالسرعة في اكتشاف أخطاء العمل.	0.284
يمتلك الموظفون القدرة على تحمل المسؤولية.	0.383
لدى الموظفين إلمام بتفاصيل العمل.	0.709
لدى الموظفين إلمام بإجراءات العمل.	0.347
لدى الموظفين إلمام بمتطلبات العمل.	0.268
يمتلك الموظفون المعرفة الفنية لتأدية العمل.	0.719

فقرات استمارة المدراء	معامل ارتباط بيرسون
يؤدي الموظفون أعمالهم بصورة دقيقة.	0.605
يتمتع الموظفون بالأخلاق العامة المرعية في الشركة.	0.518
يلتزم الموظفون بأنظمة الشركة.	0.407
يلتزم الموظفون بتعليمات الشركة.	0.326
يحرص الموظفون على سلامتهم العامة في العمل.	0.659
يحافظ الموظفون على نظافة أماكن العمل.	0.602
يحافظ الموظفون على ترتيب أماكن عملهم.	0.676
يعتني الموظفون بمظهرهم الخارجي.	0.581
حجم الشكاوى المقدمة ضد الموظفين هو ضمن الإطار الطبيعي.	0.437

فقرات استمارة الموظفين	معامل ارتباط بيرسون
تكفي العوائد المالية التي أحصل عليها من عملي في الشركة لسد المتطلبـات العاديـة للحياة.	0.222
العوائد المالية التي أتقاضاها من هذه الشركة تلبي طموحاتي.	0.445
أشعر أن الراتب الذي احصل عليه عادلا بالمقارنة مع ما يحصل عليه الآخرون الذين يؤدون جهودا مشابهة لما أبذله.	0.252
تتناسب العوائد المالية التي أتقاضاها مع متطلبات العمل الذي أقوم به.	0.364
الحوافز المالية التي تقدمها لي الشركة مناسبة.	0.430
الحوافز غير المالية التي توفرها الشركة كافية.	0.435
تعتمد الشركة أسلوب مشاركة الموظفين في الأرباح المتحققة.	0.409
تكافئ الشركة من يتميز في عمله بحوافز مناسبة.	0.509
تتناسب العوائد المالية التي أحصل عليها مع ساعات العمل التي أقدمها للشركة.	0.367
تتفهم إدارة الشركة حق الموظفين في الإضراب في حالة النزاع.	0.353
تتفهم إدارة الشركة حق الموظفين في الانضمام إلى تنظيمات مهنية تدعم حقوقهم أمام الشركة.	0.315
تدعم الإدارة حق الموظفين في التظلم (تقديم الشكاوى) ضد رؤساهم في العمـل عنـد نشوء الخلافات.	0.513
تمنحني الادارة الحرية الكافية لتأدية عملي مستخدما تقديراتي المعتمدة علـى خبرتـي الخاصة.	0.273
أشعر بالرضا عن اسلوب تعامل رؤسائي معي في الشركة.	0.014
تهتم إدارة الشركة باشراك الموظفين في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	0.226
تهتم إدارة الشركة بأخذ آراء الموظفين بخصوص خططها الاستراتيجية.	0.332

فقرات استمارة الموظفين	معامل ارتباط بيرسون
تهتم إدارة الشركة بالروح المعنوية للموظفين.	0.338
يتم توزيع العمل بعدالة بين الموظفين في الشركة.	0.146
تتعامل إدارة الشركة مع جميع الموظفين بعدالة في ضوء الأنظمة المعتمدة.	0.140
تعلن الشركة بصورة صريحة عن الوظائف الشاغرة.	0.274
تعتمد الشركة منهجا أخلاقيا في تنافسها مع الشركات الأخرى.	0.326
تقوم ادارة الشركة بكل ما هو ممكن لتحسين ظروف العمل في الشركة.	0.466
أرى أن رئيسي في العمل يمكن الاعتماد عليه في الظروف الصعبة.	0.423
تقدر ادارة الشركة وجهات نظر الموظفين المتعلقة بالعمل.	0.305
توفر ادارة الشركة كل ما يحتاجه الموظفون لتأدية العمل بأفضل ما يمكن.	0.058
تعتمد الشركة إجراءات واضحة في التوظيف.	0.282
تستخدم الشركة نظاما متدرجا في العقوبات.	0.437
لا تفصل الشركة أحدا من الموظفين إلا استنادا للأنظمة المعتمدة فيها.	0.566
تراعي الشركة قوانين العمل السارية في الدولة في علاقتها مع الموظفين.	0.393
أثق بالنقابة لحل أية مشكلات أواجهها في الشركة.	0.317
يجري تثبيت الموظفين في الشركة فور تحقيق الشروط المطلوبة لذلك.	0.462
لم تفصل الشركة أيا من الموظفين بصورة تعسفية.	0.348
لا أشعر أنني مهدد بالفصل من الشركة ما دمت أقوم بتأدية عملي دون تقصير.	0.364
أشعر أنني آمن في وظيفتي في هذه الشركة ما دمت أرغب بالبقاء فيها.	0.165
تتيح الشركة لي فرصا كافية للنمو الوظيفي.	0.459
الوظيفة التي أشغلها تتيح لي المجال لتطوير قدراتي.	0.489
الوظيفة التي أشغلها تشجعني على تطوير مهاراتي في العمل.	0.445
الوظيفة التي أشغلها تتطلب معرفة متجددة.	0.549
أشعر بالرضا عن مستوى الإنجاز الذي أحققه في عملي.	0.196
الوظيفة التي أشغلها تحتاج إلى الانضمام إلى برامج تدريبية من مدة إلى أخرى.	0.237
تهتم الشركة بتنفيذ برامج تدريبية مرتبطة بطبيعة العمل.	0.443
تتوافر لي الفرصة للترقية إلى مواقع أخرى.	0.291
يهتم رؤسائي بطموحاتي المستقبلية في عملي بالشركة.	0.281
تحفز الشركة الموظفين عى تطوير قدراتهم بما يؤهلهم لشغل مناصب أعلى فيها.	0.211
ان عملي في هذه الشركة يحقق لي أهدافي.	0.459
يتم منحي الفرصة الكافية لاستخدام قدراتي في أداء العمل.	0.306
ان طبيعة عملي في هذه الشركة لا تجعلني اشعر بالملل.	0.381
يتضمن العمل الذي أقوم به درجة مناسبة من التحدي.	0.412
هناك مرونة في تأدية العمل تعزز لدي الرضا الوظيفي.	0.523

فقرات استمارة الموظفين	معامل ارتباط بيرسون
تهتم الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة لا تلحق الضرر بصحة الموظفين.	0.321
تهتم الشركة بحماية الموظفين من اصابات العمل المحتملة.	0.406
يتوافر في الشركة منظومة فاعلة لمنع الحرائق المحتملة.	0.398
تركز الشركة على مستوى ضغوط العمل عن الموظفين.	0.595
تعمل ادارة الشركة كل ما يجب عمله لمنع وقوع حوادث عمل في الشركة.	0.290
حجم عبء العمل الذي أقوم به يتناسب مع مستوى امكاناتي الطبيعية.	0.488
لا أخشى على نفسي من الاصابة بأية أمراض كنتيجة لعملي في هذه الشركة.	0.518
تنفذ الشركة الأنشطة التي تكفل تحقيق السلامة المهنية للموظفين.	0.539
تهتم الشركة بتصميم أماكن العمل بما يحقق السالمة المهنية للموظفين.	0.363
تحلل الشركة أسباب أي حادث عمل لتجنب عدم تكراره.	0.555
تهتم الشركة بكل ما يقود إلى منع الاضرار الصحية التي قد تـصيب المـوظفين فـي عملهم.	0.196
توفر الشركة خدمات تأمين صحي مناسبة للموظفين.	0.146
أشعر بالرضا عن شبكة الأطباء المدرجة في التأمين الصحي للشركة.	0.453
أشعر بالرضا عن شبكة الصيدليات المدرجة في التأمين الصحي للشركة.	0.216
أشعر بالرضا عن شبكة المستشفيات المدرجة في التأمين الصحي للشركة.	0.161
أشعر بالرضا عن شبكة المختبرات المدرجة في التأمين الصحي للشركة.	0.333
أشعر بالرضا عن نسبة مشاركتي في فواتير العلاج.	0.416
أشعر بالرضا عن نسبة مشاركتي في الرسوم الشهرية للتأمين الصحي.	0.539
أشعر بالرضا عن إجراءات العلاج بموجب خدمة التأمين الصحي.	0.371
تُجري الشركة فحصا طبيا دوريا للموظفين.	0.213
توفر الشركة نظام تبريد مناسب في أوقات الحر.	0.286
توفر الشركة نظام تدفئة مناسب في أوقات البرد.	0.385
تهتم الشركة بتوظيف نسبة مناسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن وظائفها.	0.315
توفر الشركة شبكة مواصلات مناسبة للموظفين.	0.593
تبيع الشركة خدماتها للموظفين بأسعار مناسبة.	0.523
تدعم الشركة النشاطات الاجتماعية للمؤسسات غير الربحية.	0.299
تساهم الشركة في مشاريع تدعم تحقيق بيئة خضراء.	0.291
تراعي إدارة الشركة الأوضاع الاقتصادية للمواطنين عند تحديد خدماتها.	0.212
تهتم إدارة الشركة بإحداث توازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للموظفين.	0.337
أشعر بالرضا عن عدد أيام الإجازة السنوية.	0.327
أشعر بالرضا عن عدد الأيام المخصص للإجازات المرضية المحتملة.	0.449
تهتم الشركة بتوفير برامج ترفيه للموظفين خارج إطار العمل.	0.398

فقرات استمارة الموظفين	معامل ارتباط بيرسون
الوقت المتاح خارج العمل يكفي لقضاء الالتزامات الاجتماعية.	0.394
تساند إدارة الشركة الموظفين إذا واجهوا مشكلات صعبة في حياتهم.	0.345
تتواصل إدارة الشركة مع الموظفين في أزماتهم (الشخصية).	0.345
تتفهم إدارة الشركة مشكلاتي الخاصة بالمساعدة على حلّها حتى لا تنتقل إلى العمل.	0.208
لا أفكر بترك العمل في هذه الشركة.	0.508
هناك أسباب أخرى لعملي في الشركة عدا العوائد المالية (الراتب).	0.434
تشعر أسرتي بالرضا عن عملي في هذه الشركة.	0.496
ينظر أصدقائي بإيجابية إلى هذه الشركة.	0.362
أشعر بالفخر لأني أعمل في هذه الشركة.	0.407
أشعر بالانتماء (الولاء) لهذه الشركة.	0.419
أشعر أن المجتمع يقدر أهمية ما تقدمه هذه الشركة من خدمات.	0.332
أعتقد أن المساهمين راضون عن الأداء العام لهذه الشركة.	0.454
أحب العمل الذي أقوم به في هذه الشركة.	0.447

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.3	أسماء المحكمين.....	119
2.3	استبانة المدراء بصورتها النهائية.....	127
3.3	استبانة العاملين بصورتها النهائية.....	131
4.3	استبانة زبائن شركة جوال الفلسطينية بصورتها النهائية.....	138
5.3	معامل ارتباط بيرسون لفقرات أدوات الدراسة الثلاث.....	141

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة (الهيتي، 2005).....	18

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	ثلاث أجيال لبرامج جودة حياة العمل.....	13
1.3	المحاور الأساسية في استبانة العاملين.....	44
2.3	المحاور الأساسية في استبانة المدرين ورؤساء الأقسام.....	44
3.3	خصائص العينة الديمغرافية حسب صفة المبحوث.....	45
4.3	قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أدوات الدراسة.....	47
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية مرتبة تنازليا.....	50
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة النمط القيادي للمنظمة مرتبة تنازليا.....	52
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الأمن الوظيفي مرتبة تنازليا.....	54
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو الوظيفي وتطوير المعرفة مرتبة تنازليا.....	56
4.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة برامج الأمن والسلامة المهنية مرتبة تنازليا.....	58
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة برامج الرعاية الصحية مرتبة تنازليا.....	59
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة التفاعل والتكامل التنظيمي مرتبة تنازليا.....	62
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة المسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازليا.....	63
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل مرتبة تنازليا.....	65
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الانطباع العام عن الشركة مرتبة تنازلياً.....	66
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة	68

	الدراسة حول واقع جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية	
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال الإخلاص والأمانة في العمل).....	70
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال العلاقات والاتصالات).....	71
14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال الالتزام بالدوام).....	72
15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال الإبداع والتطوير الوظيفي).....	73
16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال الإنتاجية).....	75
17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال المعرفة بالعمل).....	76
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (مجال الالتزام بأنظمة وثقافة المنظمة)....	77
19.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية (لجميع مجالات الدراسة)	79
20.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رضا مشتركي شركة جوال عن موظفي الشركة	79
21.4	نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة العوائد المالية والحوافز وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية.....	82
22.4	نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة النمط القيادي وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية.....	82
23.4	نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة الأمن الوظيفي وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية.....	83
24.4	نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية.....	83
25.4	نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية.....	84
26.4	نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة برامج الرعاية	85

الصحية، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية.....
27.4 نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية..... 85
28.4 نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة المسؤولية الاجتماعية، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية..... 86
29.4 نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية..... 86
30.4 نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين واقع جودة الانطباع العام عن الشركة، وأداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية..... 87
31.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس و سنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل..... 88
32.4 اختبار LSD يبين الفروقات بين متغيرات سنوات الخبرة ومكان العمل 89
33.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمط القيادي في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس و سنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل..... 90
34.4 اختبار LSD يبين الفروقات بين متغيرات العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومكان العمل على التوالي:..... 91
35.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الأمن الوظيفي في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل..... 93
36.4 اختبار LSD يبين الفروقات بين متغيرات سنوات الخبرة ومكان العمل 94
37.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة النمو الوظيفي وتطوير المعرفة في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي 95

	والحالة الاجتماعية ومكان العمل.....	
38.4	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغير مكان العمل	96
39.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل.....	97
40.4	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغير مكان العمل	98
41.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة برامج الرعاية الصحية في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل.....	99
42.4	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغير المستوى التعليمي.....	100
43.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل.....	102
44.4	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغير المستوى التعليمي	102
45.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة المسؤولية الاجتماعية في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل.....	104
46.4	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغير مكان العمل	104
47.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل في شركة جوال وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل.....	105
48.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين نحو واقع جودة الانطباع العام في شركة جوال الفلسطينية وفقا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان العمل.....	107

49.4	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغيرات سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.....	108
50.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لرضا الزبائن عن عاملي شركة جوال وفقا لمتغيرات العمر ومدة الاشتراك والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومكان السكن.....	109
51.4	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغيرات العمر والمستوى التعليمي للزبون على التوالي.....	110

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	إقرار.....	**أ**
	الشكر والعرفان.....	**ب**
	مصطلحات الدراسة.....	**ج**
	ملخص الدراسة.....	**د**
	الملخص بالإنجليزية.....	**و**
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.....	**1**
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	مبررات الدراسة.....	2
4.1	أهداف الدراسة.....	2
5.1	أهمية الدراسة.....	3
6.1	أسئلة الدراسة.....	3
7.1	فرضيات الدراسة.....	4
8.1	حدود الدراسة.....	7
9.1	متغيرات الدراسة.....	7
1.9.1	المتغيرات المستقلة.....	7
2.9.1	المتغيرات التابعة.....	8
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	**10**
1.2	المقدمة.....	10
2.2	مفهوم جودة حياة العمل.....	10

3.2 نشأة وتطور جودة حياة العمل..... 11
4.2 برامج جودة حياة العمل..... 14
5.2 مستلزمات نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل..... 19
6.2 معايير تحليل جودة حياة العمل..... 20
7.2 مؤشرات جودة حياة العمل..... 20
1.7.2 جودة العوائد المالية والحوافز..... 20
2.7.2 جودة النمط القيادي..... 22
3.7.2 جودة الامن الوظيفي..... 23
4.7.2 جودة النمو الوظيفي وتطور المعرفة..... 24
5.7.2 جودة برامج الامن والسلامة المهنية..... 25
6.7.2 جودة برامج الرعاية الصحية..... 25
7.7.2 جودة التفاعل والتكامل التنظيمي..... 26
8.7.2 جودة المسؤولية الاجتماعية..... 27
9.7.2 الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل..... 30
10.7.2 جودة الانطباع العام عن المؤسسة..... 30
8.2 قياس اداء العاملين..... 31
1.8.2 مفهوم قياس اداء العاملين..... 31
2.8.2 مؤشرات قياس الاداء..... 33
9.2 الدراسات السابقة..... 37
10.2 نقد الدراسات السابقة..... 41

الفصل الثالث: المنهجية ومجتمع وعينة وأداة الدراسة..... 43

1.3 مقدمة..... 43
2.3 المنهج العلمي..... 43
3.3 أداة الدراسة..... 43
4.3 مجتمع الدراسة..... 45
5.3 عينة الدراسة..... 45
1.5.3 وصف عينة الدراسة..... 45
6.3 اختبار صدق اداة الدراسة..... 47

7.3 ثبات الاداة..... 47
8.3 المعالجات الاحصائية..... 48

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات..... 55

1.4 مقدمة..... 49
2.4 تحليل أسئلة الدراسة..... 49
1.2.4 نتائج السؤال الرئيس الأول..... 50
1.1.2.4 ما واقع جودة العوائد المالية والحوافز في شركة جوال الفلسطينية... 50
2.1.2.4 ما واقع جودة النمط اليادي للمنظمة..... 51
3.1.2.4 ما واقع جودة الامن الوظيفي..... 54
4.1.2.4 ما واقع جودة النمو الوظيفي وتطور المعرفة..... 55
5.1.2.4 ما واقع جودة برامج الامن والسلامة المهنية..... 57
6.1.2.4 ما واقع جودة برامج الرعاية الصحية..... 59
7.1.2.4 ما واقع جودة التفاعل والتكامل التنظيمي..... 61
8.1.2.4 ما واقع جودة المسؤولية الاجتماعية..... 63
9.1.2.4 ما واقع الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل..... 65
10.1.2.4 ما واقع جودة الانطباع العام عن المؤسسة..... 66
11.1.2.4 خلاصة نتائج السؤال البحثي الرئيس الاول..... 68
2.2.4 نتائج السؤال الرئيس الثاني..... 69
1.2.2.4 ما واقع اداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الاخلاص والامانة في العمل..... 69
2.2.2.4 ما واقع اداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال العلاقات والاتصالات..... 70
3.2.2.4 ما واقع اداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بالدوام..... 72
4.2.2.4 ما واقع اداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الابداع والتطوير الوظيفي..... 73

5.2.2.4 ما واقع اداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الانتاجية. 75
6.2.2.4 ما واقع اداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال المعرفة بالعمل..... 76
7.2.2.4 ما واقع اداء العاملين في شركة جوال الفلسطينية في مجال الالتزام بانظمة وثقافة المنظمة..... 77
8.2.2.4 خلاصة نتائج السؤال البحثي الرئيس الثاني..... 78
3.2.4 نتائج السؤال الرئيس الثالث..... 79
3.2 فرضيات الدراسة..... 81

الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والمقترحات..... 111

1.5 ملخص النتائج..... 111
2.5 الاستنتاجات..... 112
2.5 المقترحات..... 113

المراجع..... 116
فهرس الملاحق..... 147
فهرس الأشكال..... 148
فهرس الجداول..... 149
فهرس المحتويات..... 154