

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات  
الصناعية الفلسطينية

مهند توفيق محمد أبو الرب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428 هـ / 2007 م

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات  
الصناعية الفلسطينية

إعداد:

مهند توفيق محمد أبو الرب

(فلسطين) جامعة القدس المفتوحة/ بكالوريوس إدارة وريادة

المشرف الرئيس: د. فتح الله غانم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (بناء المؤسسات)  
من برنامج التنمية الريفية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1428 هـ / 2007 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية

إجازة الرسالة

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية  
الفلسطينية

إعداد الطالب: مهند توفيق محمد أبو الرب  
الرقم الجامعي: 20411671

المشرف الرئيس: د. فتح الله غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / / من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور/ فتح الله غانم التوقيع
- 2- ممتحناً داخلياً: الدكتور/ يوسف ابو فارة التوقيع
- 3- ممتحناً خارجياً: الدكتور/ اسامة شهوان التوقيع

القدس - فلسطين

1428هـ/2007م

## الإهداء:

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً، والصلاة والسلام على رسوله المبعوث رحمة للعالمين وبعد:

أهدي بحثي هذا إلى ذلك الينبوع المتدفق المعطاء، الذي غرس في نفسي حب العلم والعمل والإخلاص للوطن (إلى أبي الفاضل).

وإلى تلك المنارة التي ملأت حياتي دفناً وضياءً (إلى أمي الحنونة).

إلى زوجتي عرفانا وتقديرا ومحبة.

وإلى كل طالب في الدراسات العليا/ في برنامج التنمية الريفية/ جامعة القدس.

مهند توفيق محمد أبو الرب

## إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حينما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

مهند توفيق محمد أبو الرب

2007 / / م

## شكر وعرفان

إلى كل من علمني حرفاً، فنأى سراب الجهل عن ناظري، وإلى كل من يحمل شمعة أمل وهداية في وسط هذه الظلمة الحالكة وإلى الدكتور فتح الله غانم المشرف على الرسالة، وإلى كل دكتور قدم لي عوناً وعلمي حرفاً، في جامعة القدس أبو ديس وخارجها، كما أتقدم بالشكر إلى برنامج الدراسات العليا في الجامعة وبرنامج التنمية الريفية بشكل خاص ولأعضاء الهيئة التدريسية الذين كانوا عوناً لي في مسيرتي العلمية.

مهند توفيق محمد أبو الرب

## التعريفات

- الرضا الوظيفي : هو مجموعة من الاهتمامات النفسية، والمادية والبيئية، التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي (شاويش، 2000).
- الجودة : هي مجموعة من الخصائص والسمات لكيان (منتج أو خدمة) تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل الزبائن. (أبو شيخة، 2000).
- إدارة الجودة : هي مجموعة الأعمال الإدارية الشاملة التي تؤدي إلى تحقيق سياسة الجودة (أبو شيخة، 2000).
- نظام الجودة : نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة، لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء (حمود، 2000).
- الجودة الشاملة : طريقة تفكير جديدة للمؤسسة ولأساليب إدارة الموارد، وأنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء (أبو شيخة، 2000).
- السوق المالي الفلسطيني : هو سوق يتم فيه تداول الأوراق المالية التي تصدرها المؤسسات الصناعية المدرجة في السوق المالي (باديكو، 2005).
- المؤسسات المدرجة في سوق فلسطين : هي المؤسسات التي يتم تداول أسهمها بيعا وشراء من قبل المستثمرين، والمسجلة في السوق المالي (باديكو، 2005).
- للأوراق المالية : هو ما يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه من جهد للمؤسسة (حماد، 1984).
- الأجر : هو ما يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه من جهد للمؤسسة (حماد، 1984).
- محتوى العمل : طبيعة تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله (عبد الباقي، 2000).
- الترقية : عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية (شاويش، 2000).
- نمط الإشراف : هي الجهة التي تقوم بدور المراقب لعمل الموظف (حمود، 2000).
- جماعة العمل : تفاعل الفرد مع الأفراد المحيطين في العمل (عبد الباقي، 2000).
- ساعات العمل : مقدار ساعات العمل التي يعمل الموظف فيها حتى يحسب له يوم عمل (شاويش، 2000).

ظروف العمل المادية : هي ظروف العمل المادية التي تحيط بالعاملين من حيث بيئة العمل المادية (حمود، 2000).

## المخلص

تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة من تشرين اول 2006 الى نيسان 2007 اقتصرت الدراسة على العاملين في المؤسسات الصناعية في سوق فلسطين للاوراق المالية في الضفة الغربية. هدفت هذه الدراسة البحث في علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية، المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بزيارات ميدانية لبعض هذه المؤسسات وإجراء مقابلات، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، وزع منها 191 استبانة على (11) مؤسسة من المجتمع، حيث استخدم المنهج الوصفي في تحليل البيانات.

وللاجابة على تساؤلات الدراسة تم ادخال البيانات للمبحوثين من افراد العينة على البرنامج الاحصائي لتحليلها تم استخدام الاساليب الاحصائية، كل من التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الايحادي واختبار المقارنات لتحديد الفروق في المتوسطات واختبار تي تست.

بعد قيام الباحث بدراسة مارونية على بعض اكبر الشركات الصناعية الفلسطينية وسماع اراء عدد من الموظفين واجراء مقابلات مع عدد منهم وسؤالهم عن الرضا الوظيفي لهم، تبين عدم رضاهم عن عملهم، لذلك رأى الباحث ضرورة اجراء هذه الدراسة بهدف معرفة واقع ادارة الجودة الشاملة ومدى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الجودة والغير حاصلة عليها، ومعرفة مدى العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات بالاضافة الى دراسة ما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة احصائية في متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول هذه العلاقة .

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة تهتم بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرار، وكذلك الاهتمام بزيادة مهاراتهم من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة لهم، كما تبين تردد المبحوثين وموافقهم أحيانا حول الرضا عن الأجر الذي يتقاضونه والرضا عن فرص الترقية، والرضا عن محتوى العمل وساعاته، كما تبين أن جميع العاملين بلا استثناء سواء في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة أو في المؤسسات غير المطبقة لها يتمتعون بعلاقات جيدة مع مشرفيهم في العمل. وكان من أهم المعوقات التي تحول دون رضا العاملين

استخدام مبدأ المركزية في العمل، وقلّة المرونة في التعامل مع الإدارة. كما بينت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات المبحوثين حول علاقة إدارة الجودة بالرضا الوظيفي، وكان هذا الفرق لصالح المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة، حيث تبين أن درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة أعلى من درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات غير المطبقة لها.

وكان من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث الاهتمام بالعنصر البشري والمشاركة اتخاذ القرار وتوفير بيئة ملائمة وسد احتياجاتهم اليومية في تلك المؤسسات وتقليل ساعات العمل اليومية وتحسين المكافآت وسماع مقترحات العاملين والتقليل من العوائق في التعامل بين الإدارة والعاملين.

## **The relationship between TQM and job satisfaction in Palestine industrial companies**

### **Abstract**

The study was conducted during the period from October 2006 to April 2007. It was restricted to the workers in the industrial institutions in Palestine financial market in the West Bank. The purpose of this study has been to figure out the relationship between total quality management and job satisfaction of service companies listed in the Palestine financial market. For achieving this goal the researcher has employed the personal interview by visiting some of the companies, in addition to that a questionnaire was constructed which covers the factors of TQM and Job Satisfaction and the demographic profile of the respondents. One hundred ninety one (191) questionnaires were retrieved covering eleven (11) companies from the total population.

To answer the questions of the study, the data of the case studies of the group selected was input into the statistical program to be analyzed. Statistical methodology of frequency percentages, averages, standard deviation, testing, Anova, correlations to identify differences in averages and T- Test.

After the researcher has conducted studies on the biggest of Palestinian companies and listening to the view points of many employees, interviewing many of them to see their employment content, he found out there was little or no content, Thus the researcher saw the necessity of conducting this study to explore the reality of TQM, the extent of employment content on the side of the employees for companies that have or don't have the TQM certificate, the researcher also aimed at finding the extent of the relation between the administration of TQM and the employment content degree of the employees. In addition to study if there were meaningful differences of statistical implications in their answers about this relation.

The descriptive method has been employed in analyzing the data of this study. Findings revealed that companies with TQM compliance paid more attention to their employees and shared with them decision making and provided them the necessary training programs for improving and developing employees skills. On the other hand the study revealed that companies without TQM had the degree of Job satisfaction range among their employees between the agreement and disagreement as perceived by the respondents, this was the case with job content, and working hours. It was also noted that all respondents had a good relationship with their supervisors in both companies; (TQM companies and Non-TQM companies). While for the most constraints respondents face in achieving Job Satisfaction, it was noted that there is a

high work autocratic centralization process, and inflexible relation with top management. The study revealed a high significant level between TQM and Job Satisfaction. This was in favor of companies with TQM compliance.

The most important recommendation was that all companies should have to pay more attention to human resources and share with them decision making and provide a suitable environment that satisfy their daily needs reducing daily working hours improving rewards and motivations, listening to the suggestions of employees and lessening of the ice- barriers between employers and employees.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

إن مواجهة التحديات الاقتصادية والعالمية تحتم على المؤسسات الاقتصادية إتباع أساليب علمية في الوقوف أمام هذه التحديات، خاصة بعد ظهور عولمة الاقتصاد، وانتشار تقنية المعلومات وبروز منظمة التجارة العالمية، وظهور منظمة المواصفات العالمية. ولكي تقوم هذه المؤسسات بدورها يجب أن تعمل على تطوير أنظمتها واستثمار الطاقات الإنسانية بكفاءة وفاعلية وتقديم كل مستلزمات النجاح للعاملين.

إن الإدارة العلمية الحديثة هي التي تهتم بالعاملين فيها، وذلك من حيث تطوير هذا الكادر البشري، واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج، لذلك كان لا بد أن يتمتع بالرضا الوظيفي؛ كي يؤدي عمله بصورة حسنة، خاصة وأن الرضا الوظيفي للعاملين؛ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمؤسسة، حسب ما تؤكد جميع الدراسات والنظريات العلمية (الصيرفي، 2003).

إن المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص تواجه موجةً من التحديات. ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لتتمكن المؤسسات من المنافسة فقط بل، للبقاء في السوق أيضاً (الخلف، 1997).

وتمشياً مع أهمية هذه التغيرات وضرورة مواكبتها؛ فإنه من الضروري الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً وقد شغل فكر الإدارة في جميع المؤسسات

الصناعية التي برزت في الثمانينات وثبتت فاعليتها في تحسين الإنتاجية، ودعم القدرة التنافسية، وتحسين الجودة بصفة مستمرة.

## 2.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:

1. دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
2. دراسة درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ومعرفتها.
3. دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
4. دراسة إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، المؤسسة المطبقة وغير المطبقة لإدارة الجودة.
5. دراسة إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، المؤسسة المطبقة وغير المطبقة لإدارة الجودة.
6. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون رضا المبحوثين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
7. تقديم هذه الدراسة إلى الجهات المسؤولة الراغبة في الحصول عليها من المؤسسات؛ الصناعية حتى يتم الاستفادة منها.
8. استكمال حصول الطالب على الدرجة الجامعية الثانية، وحتى تكون مرجع إلى كل من يرغب في المعرفة والاستفادة.

## 3.1 مشكلة الدراسة

تسعى معظم المؤسسات الصناعية الفلسطينية إلى زيادة أرباحها، وإلى تحسين وضعها في السوق، من خلال تطوير أنظمة العمل التي تقوم بها، فأخذت بعض من هذه المؤسسات في تطوير أنظمة

عملها واتباع أساليب علمية حديثة في إدارة المؤسسة من حيث إنتاجها وإدارتها وتحسين وضع العاملين فيها وتوفير البيئة الملائمة لتحسين إنتاجية العاملين فيها ويعتبر الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية التي تعمل إدارة المؤسسة على توفيرها للعاملين. وتتمثل مشكلة الدراسة، في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ويمكن فهم المشكلة من خلال الأسئلة التالية.

1. ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

2. ما درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

3. ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

4. ما هي المعوقات التي تحول دون الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وكذلك الحلول المقترحة للحد من تلك المعوقات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وينبثق عنها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير المنصب.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير الخبرة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير المؤسسة المطبقة وغير المطبقة لإدارة الجودة.

### 5.1 مبررات الدراسة

- بعد قيام الباحث بدراسة مارونية على بعض أكبر المؤسسات الصناعية الفلسطينية توصل الى ضرورة إجراء دراسة بحثية تختص بدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية نظرا للمبررات التالية:
1. نتيجة لقيام الباحث في الدراسة الاستطلاعية على آراء عدد من الموظفين وإجراء مقابلات مع عدد منهم وسؤالهم عن الرضا الوظيفي لهم تبين عدم رضاهم (موظفين في شركة بيرزيت للأدوية، تشرين اول 2006، اتصال شخصي)
  2. معرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
  3. معرفة مدى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة والمؤسسات غير الحاصلة على الجودة.
  4. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والمهمة التي تتناول موضوع يعتبر من المواضيع التي تشغل فكر إدارة المؤسسات، لذلك سوف تقدم هذه الدراسة إلى إدارة هذه المؤسسات الراجعة حتى يتم الاستفادة منها.
  5. حتى تكون مرجع إلى كل من يرغب في المعرفة والاستفادة منها، خاصة الشركات المطبقة للجودة من اجل معرفة مدى رضا العاملين فيها عن عملهم، كذلك إلى كل باحث في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

## 6.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها بحثت في موضوع إدارة الجودة الشاملة نظرا لما لها من فوائد وأهمية في حياة المؤسسات التي تطبقها على اختلاف أنواعها، على اعتبار أن جودة العمل تعمل على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية، وهذا لا يتحقق إلا بوجود رضا عاملين وزبائن على حد سواء، من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- سوف تكون هذه الدراسة مهمة لقطاع المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بشكل خاص وللمؤسسات الأخرى بشكل عام.
- سوف تكون هذه الدراسة مهمة للباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي.
- سوف تكون أداة للباحثين في هذا المجال ولذين يرغبون بتزويد معارفهم حول هذه العلاقة.
- كما سوف تكون هذه الدراسة مهمة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال التوصيات والمقترحات التي توصل إليها الباحث.
- كما سوف تكون هذه الدراسة أداة معلوماتية حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي.
- كما سوف تحاول هذه الدراسة الإسهام في تقديم الحلول لبعض مشكلات المؤسسات التي لا يتمتع موظفيها بدرجة رضا وظيفي عالية، وأخيرا سوف تكون هذه الدراسة مهمة للباحث نفسه كونها جاءت بشي جديد له، كما سوف تكون مهمة للباحثين الآخرين المهتمين بهذه السياق بحيث تكون دليل يمكن الاستفادة منها.

## 7.1 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المجالات التالية:

- المجال البشري أقتصرت الدراسة في هذا المجال على العاملين الرسميين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية.
- المجال المكاني: اقتصرت المجال المكاني للدراسة على المؤسسات الصناعية في سوق فلسطين للأوراق المالية في الضفة الغربية. انظر جدول رقم (1).
- المجال الزمني: تم جمع بيانات الدراسة من سنة 2006 إلى 2007.
- المجال الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة في تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة، وموضوع الرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1.2 مقدمة

لقد كانت الدول المتقدمة سباقة في العناية بمستوى الخدمات التي تقدمها لمواطنيها نتيجة لتبنيها أساليب إدارية حديثة في الإدارة وبالذات في القطاع الخاص، خاصة أن هذا القطاع يتمتع بطبيعته الربحية والتنافسية. لقد بدأ التوجه لكثير من المؤسسات للأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعني تطبيق مفاهيم الجودة في كل مجالات العمل في المؤسسة، لتشمل كافة الأنشطة والمستويات التنظيمية خاصة العنصر البشري فيها، وذلك استناداً إلى فكرة أساسية هي أن جودة الخدمة أو المنتج التي يتلقاها العميل أو المستفيد إنما هي محصلة لجودة كل الأنشطة والأعمال والمواد الداخلة فيها (ماض، 1995).

لذلك تعمل المؤسسات على تطبيق نظم إدارة الجودة على اعتبار أن نظم الجودة هي الأداة التي يتم العمل من خلالها على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها أولاً، ونظراً لما تتسم به الجودة من أهمية أساسية في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة. وعندما نقلنا نظرة إلى بعض الدول المتقدمة مثل: اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، نجد أن لها تجربة رائدة وناجحة في تطبيقها لهذا المفهوم في مؤسساتها وشركاتها، وهذا ما يشجعنا لأن نخطو نحو هذا الاتجاه لتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الفلسطينية، وتطبيق نظم الجودة في المؤسسات الخاصة يساعدها في التعرف على جوانب الهدر في الوقت، والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها، كما تعد نظم الجودة من أفضل النظم التي تمنح الصلاحيات للعاملين، وحثهم على المشاركة، ودفعهم للنجاح، (توفيق، 2003).

## 2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجودة كما هي في (قاموس اكسفورد) تعني: الدرجة العالية من النوعية، أو القيمة، وعرفتها المؤسسة الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد المؤسسات حتى تصبح متصفة بالجودة بأنها: إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ( الشماع، ب.ت).

يكاد يجمع أغلب الباحثين المهتمين بهذا المجال أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم واسع وشامل لكامل المؤسسة من أجل الحصول على التعامل، والتنسيق والتفاعل بين كافة وحدات المؤسسة، ومن أجل الحصول على مستوى الجودة المطلوب، وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبشكل أفضل (حمود، 2000).

والمتمثل في تعريفات إدارة الجودة الشاملة يجدها تختلف باختلاف توجهات الكتاب الذين تطرقوا إليها، إلا أن الاختلاف في الغالب ينصب على انتقاء المفردات التي عادة ما تكون متقاربة المعنى. فمن تعاريف إدارة الجودة الشاملة: أنها ذلك النظام الفعال الذي بوساطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين عمل الوحدات والإدارات المختلفة داخل المؤسسة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم، بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلكين وبأقل التكاليف الممكنة. وهناك من يرى أن الجودة هي قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب المستهلك، بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له، وقد عرف (بارثو ومورسون) جودة الخدمة على أنها: معرفة ماذا يريد المستفيد، وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من التناقض والعيوب، ومن خطأ أو قصور تم، وهذا بالإضافة إلى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة (حمود، 2002).

كما تم تعريفها على أنها: طريقة تفكير جديدة للمؤسسة، ولأساليب إدارة الموارد، وأنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء (هيجان، 1994).

كذلك تم تعريفها على أنها: هي التعاون في مختلف المجالات، ومن قبل الجميع، والمشاركة الفاعلة للجميع وعلى مختلف المستويات الإدارية (حمود، 2000). وقد ذكر (هيجان) إنه عندما تم سؤال (أدوارد ديمينج) عن مفهوم الجودة باعتباره صاحب هذا المفهوم أشار في إجابته إلى أن هذا المفهوم أصبح يحمل معاني كثيرة للباحثين، حيث إن لكل باحث مصطلحات خاصة، مشيراً إلى شمولية

معناه، ومؤكداً في الوقت نفسه إلى أن هناك اتفاقاً حول بعض الجوانب الأساسية، وقد عرف معهد الجودة الفدرالي بأنها: أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء (هيجان، 1994).

أما (روبرت دنهارت) Robert Denhert فيعرف الجودة بأنها: خلق ثقافة متغيرة في الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل صحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية وفي أقصر وقت (عرقوس، 1993).

ويعرفها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها: مجموعة من المبادئ والإرشادات والفلسفة، التي تمثل التحسين المستمر لأداء المؤسسة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات وتلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل. وفي إدارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الإدارية وجهود التحسين المبذولة والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي لتحقيق التحسين المستمر (باغي، 1997). وقد حددت المنظمة الدولية للمقاييس INTERNATIONAL STANDARDIZATION التعاريف الخاصة بالجودة الشاملة بكل دقة في المواصفات (ISO1402) والمسماة: مصطلحات الجودة، وتأكيد الجودة، ومن هذه التعاريف ما تطرق إليه الشماع ( الشماع، ب.ت) وهي:

- الجودة Quality: هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان (منتج أو خدمة) تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل الزبائن.
- ضبط الجودة Quality control: وهي مجموعة العمليات الفنية والأنشطة والفعاليات التي تستخدم أثناء العمل لتلبية متطلبات الجودة.
- سياسة الجودة Quality Policy هي: الالتزام الكامل من قبل المنشأة بالتعليمات المتعلقة بالجودة كما حددتها رسمياً الإدارة العامة للمنشأة.
- إدارة الجودة Quality Management: هي مجموعة الأعمال الإدارية الشاملة التي تؤدي إلى تحقيق سياسة الجودة.

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: التطور والتفاعل والتنسيق المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها وإعادة هيكلتها بنظام فعال يعمل على تحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم لرفع الأداء وتقليل الوقت لإنجاز الأعمال وكذلك تقليل التكلفة ورفع مستوى الجودة.

## 3.2 مراحل تطور الجودة الشاملة

لم تكن إدارة الجودة الشاملة وليدة اليوم ولا أمس، ولكنها حلم كان يراود كل التجاربيين والصناعيين والإداريين منذ زمن بعيد، ودائماً الحاجة هي أم الاختراع، والحاجة إلى مراقب للإنتاج ومراقب للعمال دعت إلى استحداث وظيفة سميت بالمفتشين، ثم أصبح هنالك العديد من المفتشين الذين يحتاجون لمن يفتش عليهم، لذا احتاج الأمر إلى وجود عدد كبير من المفتشين. بدأت بعض شركات اليابان باستدعاء الخبراء الامريكين والأوروبيين في إدارة الجودة الشاملة (رودك، 1999). ويمكن تلخيص مراحل الجودة بما يلي:

### 1.3.2. الفترة الأولى فترة الأربعينيات:

لقد كان رواد هذه المرحلة من الأمريكيين، حيث أسهموا في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص، والاختبار لجودة المنتجات السلعية والخدمية، في المؤسسات الصناعية. حيث اعتمدت المؤسسات على توريد المؤسسة للزبون أي منتج ولو كان مخالفاً للمواصفات، ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات في المؤسسة. (ماض، 1995).

### 2.3.2. الفترة الثانية فترة الخمسينيات:

لقد اتسمت هذه الفترة التاريخية بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المؤسسات الصناعية والخدمية، وقد بدأت المؤسسة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج أو قبل شحن المنتج للزبون. مع إن هذه الطريقة هي أفضل من السابق، كونها قد خفضت من عدد شكاوى الزبون، غير أن المؤسسة قد أدركت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء إنتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها. ولذلك فقد تفهمت في هذه المرحلة بأنه من الأفضل لها أن تكشف عن العيوب في المنتجات مبكراً أثناء عمليات إنتاجها، مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجري تصنيعها مبكراً قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج وتصبح منتجاً جاهزاً (رشيد، 2001).

### 3.3.2. المرحلة الثالثة فترة الستينيات:

لقد حصلت الجودة على اهتمام واسع وتم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب المهمة في تطوير مجالات الجودة في هذه المرحلة من

التطور، تم تأسيس قسم للجودة في المؤسسة أوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المؤسسة. فتح المجال في هذه المرحلة من تطور الجودة للكشف المبكر عن العيوب واستخدمت فيها المعلومات الإحصائية في مراقبة الإنتاج مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب. إلا أنه لا زالت هناك مشاكل، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم باختبارها قسم الجودة، أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول. وقد كان يستغرق دقائق أو ساعات أو وريديات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل بإيقاف العمل. لحل هذه المشكلة كان لابد من تدريب العامل على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات التي ينفذها وهذا ما أدى إلى المرحلة الرابعة من تطور الجودة (ماض، 1995).

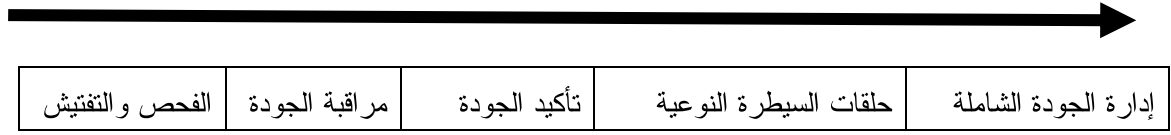
#### 4.3.2. المرحلة الرابعة فترة الثمانينيات:

لقد شهدت هذه الفترة اهتمام المؤسسات الصناعية في الجودة بصورة متزايدة من خلال اعتمادها بصورة رئيسية في المنافسة بين المؤسسات وقد تم إقامة أقسام خاصة للجودة في العديد من المؤسسات حيث أتاحت هذه المرحلة قيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها، وفتحت هذه المرحلة للعامل أن يكتشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح بها مما مكنه من إيقاف الإنتاج المناسب، ومنع الحصول على منتجات معيبة، وهذا ما أدى بدوره إلى منع إعادة تشغيل القطع المعيبة وتخفيف القطع التالفة، غير أنه ظل هناك حالات تؤدي إلى حصول مشاكل في جودة المنتجات وتقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه. وبالتالي هذا ما أدى إلى المرحلة التالية من تطور الجودة والتي استندت مشاركة كافة أقسام المؤسسة في برنامج الجودة فيها (رشيد، 2001).

#### 5.3.2. المرحلة الخامسة فترة التسعينيات:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التطور في الجودة بعد بروز ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، والانترنت، والتجارة الحرة... الخ وأصبحت النوعية في ظل العولمة سلاحا تنافسيا للحفاظ على حصص المؤسسات الصناعية في السوق مما أدى إلى اندماج بعض المؤسسات في بعضها بعضا وأصبح كل عامل في المؤسسة منذ عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للزبون يعي بأن هدف المؤسسة هو إنتاج منتجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة وتسليمها للزبون بأسرع ما يمكن، وأن التصميم يجب أن يكون قابلاً للإنتاج

وبأن المواد المستخدمة لتصنيع المنتج يجب أن تكون بالجودة الفضلى وبأن عمليات الإنتاج يجب أن تراقب لتحقيق الجودة الفضلى في المنتج النهائي (رشيد، 2001). ويمكن توضيح مراحل التطور للجودة كما بالشكل (1.1).



الشكل (1.1)

مراحل التطور للجودة (رشيد، 2001)

## 4.2 تطور ثقافة الجودة ورواد إدارة الجودة الشاملة

لقد أكد المؤسسون لعلم الجودة (ديمنغ وكروسبي) في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها. لذلك فإنه يمكن استخدام التعريف الآتي لثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة، التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وعلى إدارة شؤونها الداخلية بشكل يساعدها على تطوير المنتج (هيجان، 1994). تتجسد إسهامات المفكرين والعلماء الغربيين في بلورة نماذج ونظريات الفكر والإدارة بدءاً من (فريدريك تايلور) وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين الأداء، و(ماكس فيبر) صاحب النظرية البيروقراطية التي اهتمت بالجانب الهيكلي وتقسيم العمل وتوزيع المهام، مروراً بـ (التون مايو) وزملائه أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين الرؤساء، ووجهت الأنظار إلى أهمية نمط القيادة في الدافعية والحوافز، والولاء في الإدارة، وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين أسهموا بفاعلية في تحديد نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطوير نظرياتهم مع زملائهم من العلماء الأمريكيين (النمر وآخرون، 2001).

وتشير أدبيات الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تأسست فكرياً في الغرب على يد (أوارد دمنج) لكن نظريته لم تلق اهتماماً هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيراً في إحدى المؤسسات اليابانية الأمريكية عاد اليابانيون ترتيب أفكارهم وحولوها إلى تطبيق عملي (هيجان، 1994). وقد تطورت

إدارة الجودة الشاملة نتيجة إسهام أفكار وتجارب مجموعة من العلماء البارزين في هذا المجال، كان من أهمهم (ادوارد ديمينج وجوزيف جوران وفيليب كروسبي (زين الدين، 1996).

وهناك نظريات للجودة الشاملة حيث لا تمثل هذه النظريات جميع أفكار العلماء والممارسين لإدارة الجودة الشاملة، وإنما تعد أهم النظريات التي حقق تطبيقها انتشاراً واسعاً ونجاحاً كبيراً في العديد من الدول ومن هذه النظريات:

#### 1.4.2. نظرية أدوارد ديمينج: Edward deming Theory

هو أخصائي ورياضي أمريكي عمل في اليابان منذ عام 1947، وشهرته واسعة من خلال عمله في الولايات المتحدة في بريطانية ونيوزلندا. يلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، ويعد من أسباب تفوق اليابان في الجودة. فقد كان يرى أن الإدارة العليا تلوم العاملين فيها على أشياء غير مسؤولين عنها لأنها لا تقع في نطاق تخصصاتهم، وكان يشجع العاملين على إدخال تحسينات وتعديلات حسب وجهة نظرهم وممارستهم للأعمال المسندة إليهم (ويليامز، 2003).

وقد عرف ديمينج الجودة على أنها ما يحتاجه أو يرغبه العميل، وبما أن متطلبات العملاء متغيرة فإن ذلك يتطلب تغيير في متطلبات الجودة لتتفق مع هذه الرغبات، لذلك أثمرت جهود ديمينج وأدائه في إدارة الجودة الشاملة، وقد حدد أربعة عشر عنصراً رئيسياً للجودة (كروسبي، 1996) كما يلي:

1. خلق أهداف ثابتة اتجاه تطوير السلع.
2. انتهاج فلسفة جديدة في الإدارة.
3. التخلص من الاعتماد على التفتيش والفحص الشامل.
4. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.
5. وجود تطوير مستمر في طريق اختيار جودة الإنتاج والخدمات.
6. إنشاء مراكز للتدريب الفعال.
7. وجود قيادة فاعلة.
8. البعد عن إتباع سياسة التخويف من الجزاءات وخلافها للعاملين.
9. إزالة الحواجز بين الإدارات.
10. التخلص من الشعارات البراقة والنصائح.
11. استبعاد الأهداف الرقمية.

12. إزالة العوائق التي تعترض الفخر والاعتزاز بالعمل.
13. إعداد برنامج قوي للتعلم والتدريب والتحسين.
14. إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه المتغيرات من خلال إعداد الإدارة العليا وجميع العاملين في المؤسسة للعمل على تحقيق المبادئ السابقة لتحقيق عملية التحول.

#### 2.4.2. نظرية جوزيف جوران Joseph Juran Theory:

هو عالم أمريكي ولد في البلقان ويدير معهد جوران للجودة، حيث يرى جوران بأن الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها، ويؤكد على أهمية التطوير وتبني وتطوير أساليب الجودة الشاملة في كل إدارة وقسم على حدة، ويحذر من القفز إلى حل المشكلات دون النظر إلى البحث عن الأسباب الحقيقية، كما يؤكد على ضرورة وأهمية إرضاء المستفيد من الخدمة، عمل جوران على تطوير نموذج خاص للجودة أطلق عليه اسم ثلاثية جوران وهي التخطيط للجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة (بول وجريجيز، 1996).

#### 3.4.2. نظرية فليب كروسبي Philip Crosby Theory:

هو عالم أمريكي ممارس في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة أكثر منه أكاديمياً. ويؤكد هذا العالم على أهمية مشاركة كل فرد في المؤسسة في تطوير إجراءات العمل، كما يؤكد على أهمية التزام كل شخص بمعرفة كل ما هو مطلوب منه معرفته تامة، وعمل على التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء. لذلك نادى بمفهوم العيوب الصفرية، واهتم بوضع بعض المعايير التي تقيس الخلل والتكلفة الإجمالية للجودة في حال وجود خلل في المنتج (زين الدين، 1996).

ويشير (دره) إلى أن الأفكار الأساسية لنموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة تستند إلى أربعة أسس (دره، 1993) وهي:

- مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية.
- معيار أداء الجودة هو لا عيوب مطلقاً.
- تتحقق الجودة في الوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات أخرى.

ويركز كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على العناصر التالية الرئيسية التالية لإدارة الجودة الشاملة كما ذكرها الصرن (الصرن، 2001) وهي:

1. ثبات والتزام الإدارة العليا بالجودة.
2. تكوين فرق العمل لتحسين الجودة.
3. استخدام القياس كأداة موضوعية.
4. تحديد تكلفة الجودة.
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
6. التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
7. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
8. التعرف على أهمية تحسين الجودة، ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية.

## 5.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية إدارة الجودة إلى أنها تدخل في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات الإنسانية في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها، فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل أداء العمل مرة ثانية، وإدارة الأزمات بأسلوب علمي في التخطيط والتنسيق والرقابة (ويليامز، 2003). والجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ الشاملة التي يتم ترسيخها في المؤسسة، وتنعكس بالتالي على منتجاتها وتجعلها قادرة على المنافسة، فالجودة ليست بالشيء الإضافي الذي يمكن تقديمه للعميل بل هي مطلب أساسي (رودرك، 1999). يتطلب توفير المقدرّة العقلية والطاقة البشرية لإنجاز العمل بأقل وقت وجهد من خلال التركيز على تحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسين جودة الخدمات في إطار الإمكانيات المتاحة، فإدارة الجودة الشاملة لا تعتمد على الموارد المالية بقدر ما تعتمد على تحسين الخدمات المقدمة (كوهن، وهيجان، 1997).

ومن المهم هنا الحديث عن أهم الوظائف التي تسعى إدارة الجودة إلى تحقيقها كما ذكرها حمود (حمود، 2002) وهي:

1. الجودة تعتبر مفتاحاً أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية، وتحقيق المكانة التسويقية الملائمة للمؤسسة المعنية.

2. تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية مثل: تحسين المستوى المعيشي للفرد نحو التجارة التصديرية في ظل العولمة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين أبعاده الهادفة.
3. التحسين المستمر في التكنولوجيا المتطورة.
4. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
5. الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير المعمول بها.
6. اعتماد المعايير القياسية، سواء المعايير الصناعية، أو الإقليمية، أو العالمية (ISO 9000) كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعلية الاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية في الجودة سواء ما يتعلق منها بالتصميم للمنتج أو الخدمة أو الأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام بتلك المواصفات والمقاييس المراد إنجازها لكي ينسجم مع متطلبات الإشباع الأمثل لحاجات المستهلك.
7. تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة.
8. التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلاً من العلاج.
9. استخدام الوسائل الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات الاقتصادية بشكل هادف.

## 6.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الرئيسي من إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يعنتي بخلق ثقافة متميزة في الأداء وتحسين الإنتاجية، من خلال المراجعة المستمرة للمنتج والخدمات المقدمة لاكتشاف الأخطاء والعيوب وعلاجها والتخلص منها أولاً بأول، واستبعاد الخطوات الزائدة وغير الضرورية بهدف تقليص تكلفة الإنتاج، ومنح المنتج ميزة تنافسية تسهم في زيادة الطلب عليه، ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة كما يصفها السقاف ما يلي (السقاف، 1994):

1. تحسين الإنتاجية من الناحية الكمية والكيفية والتكلفة، وذلك بإنتاج النوعية الجيدة بكميات وفيرة تفي باحتياجات السوق، للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يقوم على أساس أنه كلما زادت الوحدات المنتجة انخفضت تكلفة الإنتاج .
2. تطوير الجودة للخدمات والمنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد لكسب رضا العملاء المستفيدين.

3. العمل في بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
4. إشراك جميع العاملين في عمليات التطوير.
5. اختصار المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة.
6. إيجاد ثقافة تركز بقوة على احتياجات المستفيدين.
7. تحسن نوعية المخرجات.
8. الاهتمام في زيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
9. تعلم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتجزئتها لتسهيل حلها.
10. تعلم صنع اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات.
11. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
12. تقليل المهام عديمة الفائدة ومنع تكرار العمل.
13. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوهم.
14. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

## 7.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد اتفاق حول تحديد عناصر الجودة الشاملة موحدة لإدارة الجودة، لأنها تتغير بتغير واختلاف الفكر التنظيمي السائد، حيث يختلف أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الدول النامية عن الدول المتقدمة، نظراً لاختلاف حجم المؤسسة، والثقافة التنظيمية، والمناخ الإداري، وبيئة العمل الداخلية والخارجية، والعلاقات السائدة في المؤسسة. مما يترتب عليه اختلاف عناصر الجودة الشاملة، وبصفة عامة هنالك أربعة عشر عنصراً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

### 1.7.2 التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو: إحداث تغيير إيجابي مرغوب بهدف زيادة الإنتاجية، أو توفير الوقت والجهد، أو تطوير طرق وأساليب العمل. ويعد التحسين المستمر من المطالب الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة كما يصفها عرقوس، بحيث يجب الحرص على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة باستمرار (توفيق، 2003). وتكمن أهمية التحسين في المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة سواء من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، أو من المؤسسات التي تقدم خدمات مشابهة، فإن مقارنة مستوى أداء المؤسسات والخدمات التي تقدمها يعكس سلباً أو إيجاباً على المؤسسة ذاتها،

وبالتالي يرسخ صورة ذهنية سلبية أو ايجابية لدى الجمهور عن هذه المؤسسة. مما يتطلب من المؤسسة المحافظة على صورتها لدى الجمهور من خلال الحرص على تحسين خدماتها باستمرار (سايمون، 2003).

وتحرص إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر كعنصر أساسي من عناصرها، لأن فرص التطوير لا تنتهي أو تتوقف عند حد معين بغض النظر عن مستوى كفاءة الأداء ومستوى الجودة الذي تم التوصل إليه (الصرن، 2001). ويتطلب تحسين الجودة الشاملة توفر عنصرين مهمين هما من وجهة نظر الصرن:

- الاستخدام الأمثل للأساليب والحوافز لتنفيذ خطط برامج الجودة الشاملة.
- دعم الإدارة للعاملين، وحثهم على التقدم بأرائهم ومقترحاتهم لتحسين المنتجات.

وتتميز إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية باستمرار التطوير والتحسين، ففي الإدارة التقليدية يتم التطوير حسب الحاجة فقط، أما في إدارة الجودة الشاملة فإن عملية التطوير تتم بصورة مستمرة، وتتطلب التقييم المستمر للمدخلات والمخرجات والعمليات عبر خطط عمل فعالة، ومن ثم القيام بتنفيذ الخطة على نطاق محدود على سبيل التجربة لفحص فعالية التنفيذ في ظل هذا النطاق الضيق (الشراري، 2000). إن الهدف من التحسين المستمر هو جعل الخدمة أو المنتج المقدم أفضل مما هي عليه باستمرار، إتباعاً لأساليب التحسين المستمر التي أدت إلى نمو الجودة والإنتاجية في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة. فالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات يجسد المفهوم الأساسي الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق الامتياز في الأداء (دركر: 1995).

## 2.7.2. التركيز على المستفيد:

يحدد معيار النجاح لأي مؤسسة بمدى رضا العملاء عن خدمات ومنتجات تلك المؤسسة، حيث يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، لذلك تسعى المؤسسات إلى الحصول على رضا العملاء في الداخل والخارج من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع التوقعات، والطموحات التي وضعها، وبالتالي تحقيق النجاح، والقدرة على المنافسة (الخلف، 1997). تقع الإدارة التقليدية في خطأ فادح، وهو تحديد الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل تام عن الجمهور المستهلك لهذا المنتج أو الخدمة، بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة لكسب رضا العملاء

وللائهم للمنتج، عن طريق استقصاء المعلومات الخاصة بالاحتياجات والمواصفات التي يرغب الجمهور الحصول عليها، ومن ثم تصميم المنتج وفق هذه الاحتياجات مع الاستمرار في تطويره وفق رغباتهم (الصرن، 2001). تتحسن الجودة في إنتاج السلع والخدمات إذا استطاعت المؤسسة خلق ثقافة ملزمة تشجع الأفراد العاملين فيها وفرق العمل على تحقيق أعلى مستويات الرضا للعميل، من خلال العمل بمبدأ أن جميع العاملين في خدمة المستفيدين من الخدمة والمنتج، بمعنى ضرورة بذل العاملين قصارى جهودهم لتطوير المنتج، بما يشبع رغبات المستفيدين (المناصير، 1994).

### 3.7.2. التركيز على العمليات والنتائج:

لم يعد الحكم على جودة المنتجات من خلال النتائج فحسب، بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء. مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختلاف، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات للوصول إلى النتائج بلا أخطاء (جابلونسكي، 1998).

### 4.7.2. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

يتطلب هذا العنصر استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتج والخدمة أثناء عملية الإنتاج ذاتها وقبل وقوع الأخطاء، تقوم إدارة الجودة الشاملة على الوقاية من الأخطاء باستمرار من خلال الفحص والتحليل المستمر لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، حيث تتعامل إدارة الجودة الشاملة مع المشكلات باعتبارها فرص للتطوير والتحسين المستمر. (بول وجريجز، 1996).

### 5.7.2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين مجموعة بدائل (الخرامي، 1999). ونظرا إلى أهمية مراحل وخطوات اتخاذ القرار فلا بد من توفير نظام معلومات يوفر الحقائق والمعلومات حول أداء المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية والفنية خاصة وإن إدارة الجودة الشاملة تتبنى منها علميا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بل إن التحسين والتطوير المستمرين يهدفان إلى البحث عن المشكلات المتوقعة حدوثها مستقبلا لوضع الحلول لها (توفيق، 2003).

## 6.7.2. التدريب الفعال المستمر:

التدريب هو عبارة عن سلسلة من الخطوات المؤسسة والمستمرة التي تهدف إلى إكساب المتدرب مزيداً من الخبرات والمهارات وذلك بهدف رفع كفاءة الموظف الإنتاجية والروح المعنوية وتوجيه سلوكه وعلاقاته بشكل ايجابي يخدم أهداف العاملين والمؤسسة معاً (دركر، 1995).

والتدريب بصفة عامة يعني التغيير والتطوير والتحسين، وكذلك يعتبر التدريب عملية شاقة ومعقدة تتخذ جميع التدابير لجعل الفرد يصل إلى وضع يتحمل القيام بوظيفة معينة (رشيد، 1992).

وهو كذلك نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، والتدريب عملية منظمة تزود الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة، بهدف تحسين أدائه في العمل، أو تفسير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، للمساعدة على تحقيق غايات المؤسسة (رشيد، 2001).

يلاحظ من مفاهيم التدريب أنه ينطوي على مجموعة من الخطوات المؤسسة واتخاذ الخطوات اللازمة لتغيير وتطوير وتحسين أداء المتدربين في الوظائف الحالية والمستقبلية والهدف من التدريب هو إكساب المتدرب مزيداً من المهارات والمعلومات حول العمل المطلوب منه إنجازه، كذلك فإن التدريب للمتدرب يهدف إلى إنجاز العمل بشكل أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين. لذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بتحديد الاحتياجات التدريبية لأن ذلك يوفر الوقت والجهد فالاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في المعلومات ومهارات واتجاهات العاملين، بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة (باغي، 1997).

ويعود تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تقويم الأداء وتقويم البرنامج التدريبي الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة، بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، ليس الهدف من عملية التقويم هو تحديد مستوى العاملين ودرجة فاعلية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب (توفيق، 2003). وبالتالي تساعد في التعرف على جوانب القصور ومعالجتها ومن ثم حل المشكلات التي تنتج من نقص بعض جوانب الخبرة أو المهارة لدى المتدربين، وهي في المقام الأول مسؤولية إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى القيام

بعملية تقييم صادق لاحتياجات الموظف للتأكد من مدى توافق احتياجات الموظف مع الأدوات والطرق الصحيحة للتدريب (ويليامز، 2003).

لذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بفاعلية التدريب واستمراريته وبتصميم البرامج التدريبية من قبل الإدارة والمشرفين، وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية، لأن ذلك من شأنه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي، ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق، مما ينعكس إيجابياً على تيسير نقل وتجسيد معرف التدريب النظري والعملية إلى مهارات إنتاجية تبدأ بالعمل الصحيح من أول مرة (الصرن، 2001).

## 7.7.2. التحفيز:

إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمرين للخدمات لا يمكن أن تؤدي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع العاملين لإتقان العمل، والحوافز إما أن تكون مادية أو عينية، وهي من العوامل التي تجذب الفرد وتدفعه للعمل، ومن الحوافز المادية الأجر المرتفع والعلاوات والترقيات. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في شهادات التقدير والأوسمة وخطابات الشكر والتقدير والمركز الاجتماعي الذي تبيحه الوظيفة، فإذا كانت الحوافز التي يوفرها العمل تشبع حاجاتهم و رغباتهم وتحقق أهدافهم الشخصية، فإنهم يتمسكون بالعمل ويعملون على الاستقرار به نتيجة رضاهم عنه، فالحوافز لها تأثير مباشر على نمط سلوك العاملين وإنجازاتهم، ولذلك فيجب توفر شرطين لنجاح إدارة الجودة في تطبيق الحوافز كما يصفها حمود (حمود، 2000):

- أن يكون اتجاه الموظفين تجاه المؤسسة إيجابياً بما فيه الكفاية.
- يجب على الموظف الحصول على المعلومات عن طريق الملاحظة أو غير الخاصة بعملية التصنيع التي تعد مهمة للحفاظ على نوعية المنتج.

كما أن الأداء يتحسن عن قياسه، ويزداد التحسن عند إعلان نتيجة قياسه رسمياً، لأن تسجيل نتائج الأداء في المؤسسة بصورة مستمرة يعد أكثر تحفيزاً للعاملين، وذلك بهدف حفظ إنجازاتهم والإشادة بها وعدم تأثر تلك الإنجازات بغياب أو تغيير المشرفين لا السجلات الرسمية هي المصدر الذي يرجع إليه في تقييم الأداء، وذلك يثير حماس العاملين ذوي الأداء الأقل، مما يشجعهم على بذل جهود أكثر أمام زملائهم وكذلك يزيد من حماس المتفوقين لتحقيق مستويات أعلى من أدائهم الحالي؛ مما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء العمل بصورة عامة (باغي، 1997).

## 8.7.2. الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الجودة عبارة عن مجموعة متطلبات تبدأ بالإدراك فهي هدف يمكن قياسه وليست مجرد إحساس مبهم بالصلاحية، فهي جهد متواصل لتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية ومخرجاتها، وهي نتيجة ومحصلة الجهود المبذولة، وهي معيار لتقرير ما إذا كان فريق العمل قد أدى العمل المناط به في الوقت المحدد وبالكيفية الملائمة لاحتياجات العملاء والمستفيدين (بول وجريز، 1996). إن الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب الإلمام بتغيير أساليب العمل والاتصالات والعلاقات الإنسانية السائدة في الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى الإلمام بطرق تغيير تقويم الأداء وأساليب اتخاذ القرارات وترتيب الأولويات، وبالتالي تعظيم فرص النجاح (هيجان، 1994).

## 9.7.2. اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يعد الدعم الإيجابي الملموس من قبل الإدارة العليا والمستويات الإدارية وكافة العاملين من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يحتم إلمام المدربين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ووعيهم بالفائدة المتوقعة والمشكلات التي تعاني منها إداراتهم. لأن المشاركة الذهنية والعاطفية من قبل الإدارة للعاملين تهيئ مناخ العمل المناسب لإنجاز العمل وتحقيق أفضل مستوى من الأداء (رشيد، 1992). كما يعد مساندة الإدارة العليا من الشروط الأساسية اللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية ينبغي أن تنبع من قمة الهيكل التنظيمي، وذلك بإقناع العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية بأهمية التغيير وضمان الحماس للعاملين في هذه المستويات الإدارية لإدارة الجودة الشاملة، ولأن عدم مساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة يعني فشلها وإخفاقها نتيجة عدم الاقتناع بها وإغفال تنفيذ كافة جوانبها من قبل العاملين (ويليامز، 2003).

## 10.7.2. مشاركة العاملين:

تزيد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من قناعتهم بهذه القرارات، وبالتالي يزيد حماسهم تجاه تنفيذ القرار المتخذ، مما يترتب عليه زيادة رضاهم الوظيفي وزيادة انسجامهم مع أهداف المؤسسة وبالتالي زيادة الإنتاجية، ولكي تزيد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لابد أن تكون اتجاهاتهم تجاه المؤسسة إيجابية بما فيه الكفاية للترحيب بفرص المشاركة التي تسمح بزيادة التماثل مع أهداف المؤسسة، كما يجب أن يكون الموظف ملماً بأبعاد عملية الإنتاج ونوعية المنتج وخصائصه (سايمون، 2003).

لذلك يمكن القول المساهمة في اتخاذ القرار من أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لأن القرار هو الذي يقدر الجودة، فالمشاركة من هذا المنطلق تفتح الفرصة أمام أفراد التنظيم كافة لإبداء الرأي حول نوعية الخدمة أو المنتج من وجهة نظر مستمدة من الواقع العملي نظراً لمعايشتهم التي يرونها في المنتج أو الخدمة ومن ثم تحديد أسبابها ووسائل علاجها والتغلب عليها، وبالتالي تجميع الآراء التي تساعد على تحسين المنتج أو الخدمة. مما يمنح الفرصة للإبداع والتفكير والابتكار، نتيجة تفعيل دور المشاركة التي تتيح الفرصة لاستغلال خبرات ومعارف جميع العاملين وتضمن تعاونهم في تطبيق ما اتفقوا عليه من أفكار. أن المرؤوسين في المستويات الإدارية الإشرافية يكونون أكثر قدرة على الحكم على نوعية الخدمة أو المنتج وأكثر إلماماً بالمشكلات التي تحد من قدرته، وبأساليب علاجها نتيجة احتكاكهم المباشر بمواقع العمل والإنتاج، كما أن المشاركة تخلق جواً من القبول وعدم مقاومة التغيير (رودك، 1999).

أن قبول آراء العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية واحترامها يجعلهم يشعرون بالفخر فيزداد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة ويقبلون على العمل بحماس لتنفيذ القرارات التي أسهموا في اتخاذها، ويعزز رضاهم عن العمل الذي يقومون به مما ينعكس إيجابياً على تحسين المنتج أو الخدمة (حمود، 2002).

## 11.7.2. تكوين فرق عمل:

يعتبر تكوين فرق العمل البداية الحقيقية لتحسين الجودة، لأن إدارة الجودة الشاملة عندما تبدأ عملها تقوم بتكوين فرق عمل لتحليل العمليات الإدارية والصناعية والتعرف على احتياجات المستفيدين، والاتصال بالمزودين بهدف معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق مبدأ الجودة في الخدمات المقدمة مع عدم إغفال دور الأفراد الذين يقومون بالأعمال الروتينية في معالجة بعض العيوب وحل المشكلات من خلال ممارستهم العملية لعملهم و يراعى في تشكيل فرق العمل اللازمة لتفعيل نشاطات إدارة الجودة الشاملة ما يلي كما ذكرها هيجان (هيجان، 1994) وهي:

- اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في العمل الجماعي، وليدهم الاستعداد لذلك.
- أن يكون أعضاء الفريق مسؤولين عن تحليل العمل في منظماتهم.
- منح التفويض اللازم لأعضاء الفريق فيما يتعلق بوصف طرق أداء العمل واقتراح وسائل تحسين الأداء.

• دمج عمل فريق العمل في البناء الهيكلي للمؤسسة واعتباره جزء من العمل الاختياري بالمؤسسة وليس أمراً طارئاً.

وبالرغم من أهمية فرق العمل في تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن الإكثار منها يهدد الموارد المخصصة لبرامج إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب أن تتحرى المؤسسة الدقة في تكوين فرق تحسين الجودة وفق أسس محددة وموثقة ومفهومة من قبل العاملين كافة، بحيث تملك هذه الفرق أقصى طاقة ممكنة لتنفيذ التغييرات التي تزيد من تحسين إدارة الجودة الشاملة (المناصير، 1994).

## 8.2 مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين وعناصره

إن العنصر البشري هو الأساس الذي تبنى عليه المؤسسات على اختلافها، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها، وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المؤسسة مما يعيق تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، وإذا كان من السهل على المؤسسة تطبيق إدارة الجودة وتوفير الموارد المادية، إلا أنها قد تعجز أحياناً عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة بالعمل والإنتاج، أو الحفاظ عليها واستغلال طاقاتها الكاملة (عبد الباقي، 2000). ويعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس والإدارة، وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي فإن من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي، لدوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة الموضوع من قبل علماء النفس هو وجهة النظر السائدة أن تطبيق نظم الجودة الشاملة في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وإلى زيادة الإنتاجية، وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمؤسسة يمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها، والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة، نحو العمليات الإدارية، ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولات تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها، والتي تكفل للمؤسسة ازدياد الإنتاجية، وتحقيق الرضا للعامل وزيادة المنفعة (النمر وآخرون، 2001).

تساعد دراسة الرضا للعاملين الإدارة على تفهم دوافعهم نحو أعمالهم، ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة للعمل تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين والتغلب على الشعور للعاملين بالاستياء من العمل ويحافظ على ثبات الخبرات للعاملين فيها (عرقوس، 1993).

## 2.8.2. مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في اللغة: هو ارتضاه ضد السخط ورآه له أهلاً ورضي عنه تعني أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1956). أما في الاصطلاح فيصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب يورث الرضا (الغزالي، ب.ت). أما الرضا في مصطلح علم الإدارة: فهو يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا ومفهومة، وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متنوعة ومتعددة، وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا (الصيرفي، 2003).

لقد بدا الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين وقد أشار كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، على الرغم من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه في مشاعر العاملين التي غالباً ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة (عثمان، 1991). وقد تعددت التعريفات التي حاول العلماء والباحثون من خلالها تحديد تعريف يوضح مفهوم الرضا الوظيفي مما أدى إلى الاختلاف وعدم التطابق في بعض الأحيان، وذلك يرجع إلى عدة أسباب كما ذكرها ماهر (ماهر، 2001) منها:

- الخلط من قبل الباحثين بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفاهيم أخرى مثل المعنوية والاتجاهات والميول.
- الصعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي وذلك لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان الذي لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق الإنسان نفسه مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان، وقدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب فهمه وتحديد الرضا لديه.
- التداخل المعقد والمتشابه للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا للإنسان.

على الرغم من ذلك فإن هناك جهوداً حثيثة ومحاولات عديدة من قبل كثير من العلماء للوصول إلى تعريف موحد يكون أكثر شمولية للرضا الوظيفي، فعالم النفس هوبك يرى أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض في وظيفتي (شاويش، 2000). ويرى فروم أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ (عثمان، 1991).

ويرى لولير وفيري أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول الفرد على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة ورضا، بينما يرى كاتزل أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح في تحقيقه (العدلي، 1982).

ويرى لولير من خلال طرحه التعريف الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم الرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية أن العمليات النفسية هي التي تحدد الرضا للفرد وأن عمله مرتبط بالأبعاد لكل من مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل، ونمط الإشراف الذي يخضع له العامل، ومدى ارتباط الفرد بالعمل نفسه (المنيف، 1980). ومن حيث وجهة نظره هذه فإنه يرى أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف بين اثنتين: أحدهما شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه وثانيهما ما يدركه الشخص أنه حصل عليه بالفعل، فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل من مما كان يدرك الشخص أنه يجب الحصول عليه، فإن النتيجة هي عدم الرضا عن العمل، وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة (النمر، 1990).

كما يطلق الرضا على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته بالنمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية، من خلالها ويمكن تسمية الفرد في هذه الحالة بالشخص المتكامل (عبد الخالق، 1982). إن الرضا الوظيفي بهذا المفهوم للفرد يحمل معنى أنه يوجد بينه وبين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالية تمكنه من القيام بالعمل المسند إليه على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفيا.

وعرفه بلوك بأنه اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وأرادته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي تقدمها إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. وبذلك أن العوامل التي تشكل الرضا لدى العاملين توجد في الضغوط الاجتماعية وتأثير الهياكل الإدارية سواء الرسمية أو غير الرسمية، وهذا ما يفسر حب العاملين لبعض أشكال العمل وكره غيرها (المنيف، 1980). يتضح من هذا التعريف ربط المرء بالميول الشخصية للأفراد ومدى تلبية العمل لحاجاتهم والذي يعكس مدى احترامهم وتقديرهم للإدارة كما يرتبط الرضا بالبيئة الخارجية التي كان الفرد نتاجها. كما يرى عاشور أن الرضا للفرد يعبر عن مستوى الإشباع الذي تعطيه الجوانب المختلفة للعمل وهذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة لشعور الفرد اتجاه

عمله، واتجاه جوانب الإبداع، وهذا يعني أنه يمكن التعبير عن رضا الفرد اتجاه عمله بدرجة رضا كلي، كدرجة الرضا عن الأفراد في المؤسسة نفسها، والإشراف، ومحتوى العمل وغيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها الرضا العام، وتكون الجزئيات حسب الوزن والأهمية بالنسبة لكل نوع من المشاعر لدى الفرد ومدى إسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية أما الرضا عن نوع معين أو جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع وقوة حاجات الفرد التي يشبعها ذلك الجانب المعنوي (عثمان، 1991).

إذا كان الرضا الوظيفي قد تعددت تعريفاته وتشعبت مفاهيمه واعتبره كثير من الكتاب من المفاهيم التي يصعب تعريفها نظراً لتعدد جوانبه وسرعة تغيره كونه يتعلق في الشعور لدى الأفراد كما أن التعريفات السابقة لم تخل من الضعف عند تطبيقها في بيئات متعددة ومختلفة، إلا أنه يمكن من خلال التعريفات السابقة النظر إلى الرضا عن العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية هي:

#### 1.2.8.2. الأجر:

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما ينظر إليه الفرد العامل على أنه مقابل ما يقدمه الفرد من جهد للمؤسسة، لذلك فإن على الإدارة في المؤسسة إن تحرص على منح العاملين أجراً بما يتناسب مع متطلبات المعيشة (حماد، 1984). إن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ إن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً، والعناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة، كذلك إن درجة رضا الفرد ومشاعره للأجر الذي يحصل عليه هي محصلة لحاجاته الاقتصادية أي إن الدخل النقدي في مثل هذه الحالة يزيد من رضاه كلما زاد دخله والعكس صحيح عندما يقل الدخل للفرد (عاشور، 1985).

#### 2.2.8.2. محتوى العمل:

إن طبيعة تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على درجة الرضا للعاملين في المؤسسة بحيث كلما عمل الفرد بوظيفة تتناسب مع مؤهله انعكس ذلك على الرضا الوظيفي لديه، وهذا يعني ان قبول الفرد للوظيفة التي يعمل بها يلعب دوراً كبيراً في زيادة إنتاجية الموظف لعمله (أبو شيخة، 2000).

### 3.2.8.2. فرص الترقية:

إن فرص الترقية للعاملين في المؤسسة تؤثر على رضاهم بحيث كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديهم أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل، وكذلك شعور العاملين في المؤسسة بعدم الرضا عن الترقية التي يعملون بها وإحساسهم إنهم يستحقون أكثر يقلل من الرضا الوظيفي لهم، وتقوم إدارة الجودة بترقية الموظف بناء على مؤهلاته لشغل منصب شاغر (حمود، 2002).

### 4.2.8.2. نمط الإشراف:

إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة بالانفس والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين العاملين المشرف عليهم، على عكس المشرف المتسلط (الصيرفي، 2003).

### 5.2.8.2. جماعة العمل:

إن تفاعل الفرد مع الأفراد المحيطين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، خاصة وإن تفاعل الفرد مع الأشخاص الآخرين في المؤسسة يزيد ويقوي من رضا العامل عن عمله وإن عدم رضا الموظف عن الجماعة التي يعمل بها يجعل الموظف غير راض عن العمل الذي يقوم به مما ينعكس ذلك على إنتاجيته، كذلك يصبح هناك صعوبات إن لم يكن هنالك مشاكل في العمل، وتعد نظم الجودة من أفضل النظم التي تمنح جماعة العمل الصلاحيات، وحثهم على المشاركة، ودفعهم للنجاح، كما تساعد العاملين على تحديد مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة وتزيد من إنتاجيتهم في العمل (عبد الباقي، 2000).

### 6.2.8.2. ساعات العمل:

إن القدر الذي يتوفر فيه ساعات عمل للفرد بحرية استخدام وقت الراحة لديه يزيد من درجة الرضا للعاملين عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحريية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتطبيق نظم الجودة في المؤسسات يساعدها في التعرف على جوانب الهدر في الوقت التخلص منها، (الشنواني، 1999).

## 7.2.8.2. ظروف العمل المادية:

إن ظروف العمل المادية التي تحيط بالعمالين تؤثر على رضا العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم، فكلما كانت ظروف العمل المحيطة مناسبة كان الرضا للعاملين متزايدا والعكس صحيح يجعل العاملين يتهربون من ساعات العمل (ماهر، 2000).

## 9.2 الإجراءات الداعمة من قبل إدارة الجودة الشاملة للحصول على الرضا الوظيفي للعاملين

وهي الإجراءات التي تقوم الإدارة في المؤسسة بأخذها أو توفيرها والتي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي للعاملين باتجاه تحقيق أهدافها، ومن أهم تلك الإجراءات:

### 1.9.2. الاهتمام في بالموارد البشرية:

يتمثل هذا الجانب في مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم هروب أو خروج المهارات والخبرات من القوى العاملة خارج المؤسسة، والاهتمام بالتدريب للعاملين وتنمية المهارات الإبداعية لهم بهدف الحصول على الرضا الوظيفي لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات (حماد، 1984).

### 2.9.2. تحسين بيئة العمل وظروفه لديهم:

وذلك من خلال تهيئة مكان العمل الذي يعملون به من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة ومعالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك يتم بواسطة النظر إلى ساعات العمل التي يعمل بها العاملون والنظر إلى وقت الراحة التي يحتاجونها وتقليل مصادر الضوضاء التي تحيط بمكان العمل (عطية، 1983).

### 3.9.2. الاهتمام بالحوافز المعنوية:

وهي ذات الطابع الاجتماعي والمثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين من حيث أجره المواصلات والشقق السكنية وتوفير صناديق التقاعد والادخار وغيرها (هيجان، 1994).

#### 4.9.2. تأمين إجراءات الأمن والسلامة للعاملين:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين منها وتقديم المساعدة لديهم وتوفير تأمين صحي لهم (هيجان، 1994).

#### 5.9.2. تدريب العاملين:

وذلك من خلال زيادة مهارات العاملين في العمل المسند إليهم، وكذلك تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله إن وجدت، وتوعية الأفراد على حسن التصرف السليم عند تعرضهم إلى مواقف محرجة في العمل (حمود، 2002).

#### 6.9.2. استخدام فرق العمل:

وهي جماعات يتم تشكيلها على أساس قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أية علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحركة وليست ثابتة (عبد الباقي، 2000).

7.9.2. يتطلب تطبيق نظم الجودة الشاملة في المؤسسة من وجهة نظر الصيرفي إجراء مجموعة من التغييرات بهدف تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين (الصيرفي، 2003) هي:

1. الثقافة التنظيمية وهي مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين العاملين في المؤسسة، تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، كذلك فإن الثقافة التنظيمية التي يتطلب وجودها لتطبيق نظم الجودة الشاملة تتمثل في قناعة كل الأفراد العاملين في المؤسسة.
2. التنظيم الداخلي لإدارة المؤسسة إن التنظيم الداخلي لإدارة المؤسسة كما يقول زين الدين (زين الدين، 1996) يتطلب من إدارة المؤسسة القيام بما يلي:

- النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها فرق عمل متكاملة ومكملة لبعضها البعض بشكل أفقي وبشكل عمودي.

- إعادة تصميم الأدوار وذلك من خلال تحليل الوظائف بحيث يعرف العاملون ما هو مطلوب منهم وفيما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم.
- إتباع أسلوب التفويض في السلطات بدلاً من مركزية القرار على أن تصبح عملية أخذ القرارات مهمة الجميع.

3. النمط القيادي: يتطلب تطبيق نظم الجودة أن يقوم القادة في الإشراف على العاملين بشكل يكونون قريبين منهم ومن مواقع عملهم، ويحقق هذا النوع من الإشراف أكبر قدر من الانسجام بين العاملين والرؤساء بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من انتمائهم إلى عملهم ويمكن اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها (الخلف، 1997).

4. أسلوب تنفيذ الأعمال وهذا يتطلب من المؤسسة حتى تطبق نظم الجودة من وجهة نظر الخلف (الخلف، 1997) القيام بما يلي:

- اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف لا على أدائه، في المقابل يكافأ الموظف مادياً على أدائه.
- أن تتمركز معايير الأداء من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج.
- القيام بتدريب العاملين بشكل دائم على كل ما هو جديد في عملهم.
- تغيير أسلوب العمل من فردي إلى أسلوب جماعي، وبشكل فريق عمل.

إن تطبيق نظم الجودة لا يتطلب من العاملين اتباع القواعد الراسخة في العمل، وإنما يتطلب منهم توظيف تقديرهم الشخصي من خلال تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل المسند إليهم، لذا فإن الموظفين بحاجة إلى قدر من الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل المسند إليهم على أكمل وجه. ويذكر الخلف مجموعة الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة وأهمها اهتمام إدارة الجودة بالعنصر البشري في المؤسسة (عطية، 1983).

## 10.2 الأنظمة المؤسسية والإدارية والتشريعية للمواصفات القياسية للجودة

فيما يتعلق بالأنظمة المؤسسية والإدارية والتشريعية القائمة في الدول العربية التي تقوم بوضع وتطبيق المواصفات القياسية وتأكيد الجودة، يلاحظ أن هناك تفاوتاً واضحاً بين تلك الدول بشأن العمل المؤسسي في مجال التشريعات والمواصفات القياسية على المستويات القطرية، ومستوى

كفاءة وكفاية التشريعات والأنظمة والإجراءات المتبعة، إلا أن هناك اتفاقاً كاملاً على ضرورة الاهتمام بقضايا المواصفات القياسية للمنتجات، وتأكيد ضبط الجودة، تمكيناً لها للمنافسة في أسواق الصادرات (توفيق، 2003)، ومن بين الدول التي تعمل على تطبيق الأنظمة المؤسسية والإدارية مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.

تأسست مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في عام 1994، وهي مؤسسة المواصفات الوطنية ونقطة الاتصال مع البنية التحتية العالمية للجودة، تهدف المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- اعتماد أنظمة معينة للمواصفات والمقاييس تقوم على أسس علمية حديثة ومواكبة التطور العلمي في مجال أنشطة المواصفات والمقاييس وضبط الجودة.
- المساهمة في توفير الحماية الصحية والاقتصادية والبيئية للمستهلك من خلال اعتماد المواصفات والمقاييس الفلسطينية ومنح شهادات وعلامات المطابقة.
- دعم الاقتصاد الوطني وخطط التنمية الاقتصادية والمساهمة في تأهيل الصناعة وتطويرها مع المؤسسات المختصة في فلسطين.

يتم إعداد واعتماد المواصفات والتعليمات الفنية الإلزامية وإجراءات تقييم المطابقة في ضوء المواصفات والأدلة والتوصيات الدولية، وتفرض على أصحاب المصانع القائمة التقييد بالتعليمات الفنية الإلزامية للسلع والمواد التي تنتج في مصانعهم وفي جميع الأعمال والمواد التي يستخدمونها. وتقوم بالفحص والاختبار والتحليل والمعايرة والتدقيق والتفتيش على شهادات الجودة وما يتبعها من خدمات أخرى تقدمها المؤسسة ويبلغ عدد المنشآت الصناعية في فلسطين وفقاً للمسح الصناعي الذي نفذته وزارة الصناعة عام 1998 بحوالي 13850 منشأة، الغالبية العظمى منها منشآت صغيرة الحجم وتأخذ طابع الورش الصغيرة ويعمل فيها أقل من 7 عمال، وبلغ عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة إشراف من حيث المطابقة مع المواصفات الفلسطينية الخاصة بالمنتج أو الخدمة 150 مؤسسة، وعدد المؤسسات الحاصلة على شهادة جودة وفق مواصفات (ISO 9000) لسنة 1997، 55 مؤسسة، وتعتبر المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من أكبر المؤسسات الصناعية في فلسطين وهي في الأغلب شركات صناعية مساهمة عامة ومساهمة محدودة تخضع عملية ادراج أسهم الشركات لقوانين السوق المالي من حيث عدد الأسهم التي يجب ان تتمتع بها الشركة حتى يمكن ادراج أسهمها في السوق (رئيس قسم في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، شباط، 2007، مقابلة شخصية).

## 11.2. سوق فلسطين للأوراق المالية

تم إنشاء سوق فلسطين للأوراق المالية من أجل حشد المدخرات الفلسطينية من داخل وخارج فلسطين حيث بادر القطاع الخاص الفلسطيني إلى إنشاء سوق فلسطين للأوراق المالية بمبادرة من شركة باديكو وذلك بموجب ترخيص حصلت عليه أواخر عام 1995 من السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد كان الهدف من إنشاء سوق فلسطين للأوراق المالية منذ لحظة الإنشاء هو تنظيم ومراقبة تداول الأوراق المالية بشكل يضمن كفاءة وشفافية وسهولة هذا التداول، وقد بدأ السوق عمله بجلسة تداول واحدة أسبوعياً ثم ازداد عدد الجلسات ليصبح 5 جلسات أسبوعياً اعتباراً من عام 1998، وقد انضم إلى اتحاد البورصات العربية في عام 1998. في العام التالي أصبح السوق عضواً في اتحاد البورصات العالمية ومقره باريس، وقد ازداد عدد المؤسسات المدرجة في السوق المالي إلى 33 شركة حتى نهاية عام 2006، منها 6 شركات أدرجت في ذلك العام وشركتين موقوفتين عن التداول منذ فترات طويلة. (التقرير السنوي لشركة باديكو، 2005).

### 1.11.2. واقع نظم الجودة في سوق فلسطين للأوراق المالية:

حصل سوق فلسطين للأوراق المالية في شهر أيلول 2006 على شهادة الجودة العالمية ( ISO 9001) حيث بدأ السوق بشكل مكثف العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة خلال العام 2006 بتطوير وتطبيق أنظمة وإجراءات العمل التي تتوافق مع معايير المواصفة الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، وتأتي مرحلة الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001:2000 إيماناً من إدارة وموظفي السوق بالتحسين المستمر وتقديم أفضل الخدمات، ورفع مستوى الأداء العام للعاملين في السوق. (باديكو، 2007).

وفي مقابلة مع مدير هيئة لويذر المشرفة على منح شهادات المطابقة للمواصفات الدولية المختلفة في الأراضي الفلسطينية، أن فلسطين تتقدم بعض الدول العربية والأفريقية في تبني المواصفات الدولية خاصة أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وأنظمة إدارة البيئة ISO 14000 وأنظمة إدارة السلامة الغذائية ISO & HACCP 22000، إن شركات الصناعات الغذائية بدأت بتبني المواصفة الدولية الجديدة الخاصة بأنظمة إدارة السلامة الغذائية ISO 22000:2005، وإن معظم المؤسسات الفلسطينية الحاصلة على الشهادة استطاعت تجديد شهاداتها لثلاث سنوات أخرى بعد نجاحها بالمحافظة عليها لفترة ثلاث سنوات كاملة من تاريخها (مدير هيئة لويذر، تشرين أول 2006، مقابلة شخصية).

تقوم المؤسسات المساهمة العامة بتقديم طلب إدراج إلى سوق فلسطين للأوراق المالية لإدراج أوراقها المالية ويتم الإدراج وفق الشروط الواردة في نظام الإدراج. ويتداول في تقسيم المؤسسات المدرجة إلى مستويين؛ المستوى الأول يطلق عليه السوق المرتبة الأولى التي تتطلب الدخول فيها تحقيق شروط معينة تتعلق برأسمالها ومساهميها ووضعها المالي، فيما يتطلب المستوى الثاني المسمى السوق الثانية شروطاً أسهل، وتتوزع المؤسسات المدرجة إلى خمسة قطاعات عمل وهي الخدمات، البنوك، التأمين، الصناعة، والاستثمار. وتتداول أسهم المؤسسات إما بالدينار الأردني أو بالدولار الأمريكي (باديكو، 2007).

## 2.11.2. المؤسسات الصناعية المدرجة في السوق المالي الفلسطيني:

تتبع أهمية التصنيع بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني من كونه يشكل أحد أهم الاستراتيجيات لعملية التنمية الشاملة التي يجب اعتمادها وتبنيها للنهوض بالاقتصاد الوطني وتحريره من التشوهات التي لحقت به جراء الاحتلال الإسرائيلي وسياساته. لذلك عملت بعض من هذه المؤسسات على تطبيق نظم الجودة في عملها بعد أن حصلت على قناعة بضرورة توفير مواصفات معينة كميّار للمنتج والخدمة المقدمة، من أجل انفتاح الأسواق الخارجية لهذه المؤسسات، وتحسين وضعها في السوق المحلي، مما يحتم على تلك المؤسسات إتباع أساليب إنتاجية متطورة، حيث بلغ عدد المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية حتى نهاية عام 2006/ 11 مؤسسة (باديكو، 2007) وأهم المؤسسات الصناعية الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية هي:

### 1.2.11.2. العربية للمنتجات:

يرمز لها بالرمز (Acpc) وتأسست في عام 1987 في مدينة نابلس برأسمال 660.000 دينار بلغ حجم خسارة المؤسسة في عام (2005) 513,333 ديناراً أردنياً مقارنة مع عام 2006/ 90,850 دينار أردني.

### 2.2.11.2. العربية لصناعة الدهانات:

يرمز لها بالرمز (APC) تأسست في مدينة نابلس عام 1990، وتشير بيانات المؤسسة لسنة 2006 إلى أن أرباح المؤسسة بلغت 108,246 ديناراً أردنياً مقارنة مع السنة المالية للعام 2005 حيث بلغ معدل أرباح المؤسسة 6,866 ديناراً أردنياً.

### 3.2.11.2. دواجن فلسطين:

يرمز لها بالرمز (AZIZA)، تأسست في عام 1997 في مدينة طولكرم، أقامت المؤسسة مشاريع ريادية هي الأولى من نوعها في فلسطين على مساحة أراضي تزيد عن 308 دونمات مملوكة للمؤسسة، وتشمل مشاريع المؤسسة خمس مزارع أمهات، مصنع أعلاف، ففاسة، صوامع ضخمة لتخزين الحبوب تنوي المؤسسة توسيع مشاريعها في العام 2007 والأعوام القادمة.

### 4.2.11.2. بيرزيت للأدوية:

ويرمز لها بالرمز (BPC) تأسست في مدينة رام الله عام 1973، وقد أفصح المدقق الداخلي لشركة بيرزيت للأدوية (BPC)، وكان ذلك بتاريخ 30/09/2006 ويأتي هذا الإفصاح بموجب نظام الإفصاح المعمول به في سوق فلسطين للأوراق المالية، وقد ازداد رأسمال المؤسسة بمعدل 10% عن سنة 2005. وتشير بيانات المؤسسة إلى أن أرباح المؤسسة للعام 2006 بلغت 135579 ديناراً أردنياً، مقارنة مع العام 2005م حيث بلغت أرباح المؤسسة 5957023 ديناراً أردنياً، حيث بلغت حجم التوزيعات النقدية لعام 2006 / 2 مليون دينار أردني بواقع 0.200 دينار أردني لكل سهم من أسهم الشركة.

### 5.2.11.2. شركة مطاحن القمح الذهب:

يرمز لها بالرمز (GMC)، تأسست شركة مطاحن القمح الذهبي كشركة مساهمة عامة عام 1995 في مدينة رام الله، برأسمال وقدرة 7 مليون دينار أردني بقيمة اسمية دينار أردني واحد للسهم. وقد تم زيادة رأسمال المؤسسة في عام 2004 ليصبح 10 مليون دينار أردني وفي عام 2006م ازداد رأسمال المؤسسة للعام نفسه بواسطة اكتتاب 5000000 سهم، بنسبة 50% عن عام 2005. لقد كان الهدف الأساسي من فكرة إنشاء شركة مطاحن القمح الذهبي هو المساهمة في خلق بنية وقاعدة اقتصادية للدولة الفلسطينية عند قدوم السلطة الفلسطينية، وعدم الاعتماد بشكل مباشر على الاقتصاد الإسرائيلي، حيث يعتبر منتج الطحين ألمادة الأساسية في استهلاك الفرد الفلسطيني، ويستنفذ جزء من دخله بسبب الاحتكار الإسرائيلي لمنتج الطحين، وسياسات شركات المطاحن الإسرائيلية في فرض الأسعار التي لا يوجد منافس لها، حيث جاءت فكرة إنشاء شركة مطاحن القمح الذهبي لكسر قاعدة الاحتكار الإسرائيلي لهذه السلعة. وتشير بيانات المؤسسة للعام 2006 إلى أن أرباح المؤسسة بلغت 690647 ديناراً أردنياً.

#### 6.2.11.2. سجائر القدس:

يرمز لها بالرمز (JCC)، تأسست شركة سجائر القدس المساهمة العامة المحدودة في عام 1962 وهي المؤسسة المنتجة المحلية الوحيدة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية. يبلغ رأسمال المؤسسة الحالي 7 مليون دينار أردني مقسم إلى 7 ملايين سهم يملكهم حوالي سبعة آلاف مساهم. كما أن أسهم المؤسسة متداولة في سوق فلسطين للأوراق المالية من الفئة الأولى.

#### 7.2.11.2. القدس للمستحضرات الطبية:

يرمز لها بالرمز (JPH)، تأسست شركة القدس للمستحضرات الطبية عام 1969 كشركة خاصة، ثم كشركة مساهمة خاصة عام 1975، وتطورت لتصبح شركة مساهمة عامة عام 1978، وازداد رأس مال المؤسسة في عام 2006 بواسطة اكتتاب 1000000 سهم، إلى نسبة 150% عن عام 2005 وتهدف رسالة شركة القدس للمستحضرات الطبية إلى الوصول إلى الأسواق العالمية بمستحضرات منافسة بالجودة والأسعار.

#### 8.2.11.2. فلسطين لصناعة اللدائن:

تأسست عام 1998، ويرمز لها بالرمز (LADAEN) تهدف شركة فلسطين لصناعة اللدائن إلى تطوير الصناعة البلاستيكية التي تنتجها شركات إسرائيلية، والمساهمة في خلق فرص عمل في السوق الفلسطيني، إلى جانب توفير المنتجات البلاستيكية للمستهلك المحلي بأسعار معقولة. أقامت المؤسسة مصنعا لها في دير شرف على الطريق الواصل بين نابلس وطولكرم، ويحتوي المصنع على ثلاثة خطوط إنتاج هي: خط الحقن، خط النفخ، خط الأنابيب الحرارية. وتشير بيانات المؤسسة لسنة 2006 إلى أن أرباح المؤسسة بلغت 86225 دينارا أردنياً، مقارنة مع العام 2005 حيث بلغت الأرباح للشركة 69113 دينارا أردنياً.

#### 9.2.11.2. فلسطين للاستثمار الصناعي:

قامت شركة باديكو في عام 1995م، بتأسيس شركة قابضة برأسمال خمسة عشرة مليون دينار أردني ويرمز لها بالرمز PIIC، ازداد رأس مال المؤسسة في عام 2006 بنسبة 25% عن عام 2005. وتهدف إلى الاستثمار في القطاع الصناعي في فلسطين، وانبثق عنها ثلاث شركات هي: دواجن فلسطين، فلسطين لصناعة اللدائن، الكترونييات وكهربائيات فلسطين. تقوم شركة فلسطين

للاستثمار الصناعي بالإشراف ومتابعة أعمال المؤسسات المذكورة، وقدمت لها الدعم والمساندة في مراحل التأسيس وفي الظروف الصعبة التي مرت بها أثناء الأحداث التي شهدتها فلسطين، وما رافق ذلك من ارتفاع في تكاليف الإنتاج، وانحسار في مبيعات المؤسسات المذكورة.

### 10.2.11.2. مصانع الزيوت النباتية:

يرمز لها بالرمز (VOIC)، تأسست عام 1953 في مدينة نابلس، وتشير بيانات المؤسسة لسنة 2006 إلى أن صافي إيراداتها بلغت خلال النصف الأول من هذه السنة 1,701,482 دولاراً أمريكياً، أما تكلفة مبيعاتها فقد بلغت (1,469,282) دولاراً أمريكياً، وتشير بيانات المؤسسة لسنة 2006 إلى أن أرباح المؤسسة بلغت 44247 ديناراً أردنياً، مقارنة مع العام 2005 حيث بلغت الأرباح للشركة 1216162 ديناراً أردنياً.

### 11.2.11.2. مصنع الكرتون:

تمّ في شهر آب لعام 2006 إدراج سهم المؤسسة الوطنية لصناعة الكرتون ورمزها (NCI) وجرى بهذه المناسبة احتفال تمّ خلاله توقيع اتفاقية إدراج المؤسسة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وقعها عن سوق فلسطين للأوراق المالية رئيس مجلس الإدارة فيما وقع عن المؤسسة الوطنية لصناعة الكرتون عضو مجلس إدارتها. وتشير بيانات المؤسسة لسنة 2006 إلى أن خسارة المؤسسة بلغت 31210 ديناراً أردنية، مقارنة مع العام 2005 حيث بلغت الخسارة للشركة 35540 ديناراً أردنياً.

## 12.2 الدراسات السابقة

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يحظى باهتمام العديد من الباحثين والدارسين على الصعيد العربي والأجنبي، وذلك نظراً لأهميته في الإدارة الحديثة للمؤسسات. على الرغم من قلة الدراسات في هذا الموضوع باللغة العربية في فلسطين نظراً للفترة الوجيزة التي برز فيها هذا النوع من الإدارة، فإن هنالك العديد من الدراسات الأجنبية المنشورة والعربية المنشورة التي تتميز بتوظيف المعرفة النظرية في مجال التطبيق، ونلاحظ هنا أن كل بيئة تم الدراسة بها تفرز أسلوباً معيناً من نتائج الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع، وهذا ما يجعلنا نؤكد على أنه قد تم تناول موضوع إدارة الجودة من زوايا عديدة، ومن أهمها:

## 1.12.2. الدراسات الأجنبية:

عند مراجعة الأدبيات الأجنبية تبين هنالك عدد من الدراسات الأجنبية التي تطرقت لموضوع إدارة الجودة الشاملة منها:

1. دراسة Aggarwall (1993): جاءت هذه الدراسة لتشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة حتى تكون فعالة، فهذا يتطلب تغيير وجهة نظر الإدارة وثقافة المؤسسة وبضرورة الاهتمام بشكاوى الزبائن والعمل على حلها بجدية، وإن الاهتمام بالجودة قد يقلل الربح في البداية، ولكن عندما تقل الشكاوى من الزبائن وتقل التكاليف بسبب قلة الهدر (التالف)، فإن الأرباح سوف تزداد حتماً. كما أكدت الدراسة على ضرورة تشجيع فكرة العمل الجماعي وإشاعة روح الفريق بين العاملين. لم تطرق الدراسة إلى أهمية الرضا الوظيفي للعاملين وجاءت تؤكد على أهمية تطبيق الجودة.

2. دراسة Hasan and Kerr (2003): حيث أشارت إلى أن الجودة هي سلاح استراتيجي له دور كبير في تحسين مستوى الإنتاجية في المؤسسات الخدمية. كما أكدت الدراسة على أن دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود لتحقيق رضا الزبون من خلال تلبية احتياجاته ورغباته ذات تأثير كبير في الأداء المؤسسي، ربطت هذه الدراسة أهمية تطبيق الجودة في الحصول على رضا الزبون دون العاملين.

3. دراسة Javier et (2003): أكدت هذه الدراسة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمنظمات بالتكيف مع المتغيرات البيئية. كما أكدت على ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة بما يسمح بأفضل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة للمساهمة بتحقيق مستوى الأداء الأفضل، تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية تحسين البيئة المحيطة للعاملين ولم تركز على رضا العاملين من أجل تحسين إنتاجيتهم.

## 2.12.2. الدراسات العربية:

1. دراسة قام بها العدلي (1982): بعنوان الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وأجريت على عينة مكونة من 244 موظفاً حكومياً هدفت من خلالها إلى معرفة مشاعر الرضا الوظيفي لدى الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي واهم العوامل التي تحدد ذلك. وتوصل من خلالها الباحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن

موظفي الحكومة موضع الدراسة (العينة) يشعرون بالرضا بشكل عام وأنهم راضون بشكل وفيما يتعلق بعوامل الاعتراف والتقدير من قبل زملاء العمل والمرؤوسين، وظروف العمل المادية والطرق المتبعة في الإشراف، إلا أنهم كانوا أقل رضا بالنسبة للضمان والراتب المتدني فقد تمثلت في: فرص التقدم والترقي والمكانة الاجتماعية والنمو الشخصي والفرص المتاحة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل الذي يؤديه. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتي اشتملت على العمر، الدخل وسنوات الخدمة والمستوى الدراسي والمستوى الوظيفي، وبين مستوى الرضا الوظيفي.

2. دراسة عبد الخالق (1982): بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف، أجريت في جامعة الكويت كلية التجارة، هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي الكلي والإنتاجية وتحليل هذه العلاقة بوضع العوامل الوسيطة بين هذين المتغيرين، وبانعدامها يتحقق التأثير بين الرضا والإنتاجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ليست علاقة مباشرة وأن التغيير في أحد هذين الأمرين لا يقابله بالضرورة تغيير مماثل، الأمر الذي يتطلب البحث عن محددات وعوامل أخرى تربط بين الرضا والإنتاجية، كما أوضحت أن العوامل الوسيطة هي الدافعية للعمل وهذه الدافعية هي بمثابة المحرك الأول للإنتاجية.

3. دراسة عطية (1983): عن تأثير التغيير في ظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ورضا وأداء العاملين، التي قام بها في معهد الإدارة بالرياض على عينة بلغت في مجملها (131) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى عدم حدوث تأثير يذكر للتغيير في ظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية وعلى مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وأوضحت نتائج الدراسة أن تأثير التحسين في ظروف العمل الطبيعية يختفي أو يقل عندما يصل إلى مستويات معينة، وأن المؤسسة موضوع الدراسة لم تكن بحاجة ماسة للتحسين في ظروفها الطبيعية أو المكانية، وكان اهتمام الأفراد مركزا على السعي نحو إشباع حاجات أخرى وفقا لنظرية (ماسلو) الذي وصف حاجات العمل وظروفه المادية في سلسلة متدرجة من الحاجات تبدأ عند الحاجة الدنيا وتنتهي عند حاجة تحقيق الذات.

4. دراسة أبو شقرة (1985): بعنوان العمالة المحلية في مجال الإحصاء في المملكة العربية السعودية والتي أجراها على عينة من موظفي الإحصاء في القطاع الحكومي السعودي فقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك تدنيا في مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين، كما أوضحت نتائجها أنهم راضون عن الراتب إلا أن مستوى التعاون بين الزملاء والرؤساء أظهر عدم رضاهم عنه.

5. دراسة عيسى (1988): بعنوان العلاقة السببية بين مستويات الإنتاجية والرضا عن العمل عن طريق الارتباط المتقاطع المتفاوت زمنياً، أجريت الدراسة على عينة 169 فرداً من العاملين والعاملات في معمل النسيج والغزل الصوفي في بغداد، حيث شملت العينة 52 عاملاً و142 عاملة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك احتمال وجود علاقة بين متغيري الرضا عن العمل والإنتاجية، وأحياناً تشير إلى أنه لا يوجد علاقة بين الرضا والإنتاجية بشكل مطلق. وكما وجدت علاقة بين العوامل مثل العمل والخبرة العملية للأفراد ونوعية بيئة العمل التي يعملون فيها ومستويات الرضا عن العمل والإنتاجية.

6. دراسة القحطاني (1993): وهي بعنوان إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي وقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الجودة وتقصي مراحلها، والتعرف على تأثيرات نموذج الجودة الشاملة على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي، واستعراض الباحث لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوير نماذج مختلفة للكشف عما إذا كان بالإمكان تطبيقها في الدول النامية، وإلقاء الضوء على المشكلات المحددة التي ينبغي على الدول النامية تلافيتها في حال تم تطبيق الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة إلى أن العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى ولو تطلب ذلك وقتاً طويلاً، ويجب أن تدرك الدول النامية الفوارق بين القطاع العام والخاص والاختلافات الحضارية بين الدول المتقدمة والنامية وبالتالي أخذ الفوارق بعين الاعتبار، وعلى الأجهزة في الدول النامية تطوير أساليب ونماذج جديدة للعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7. دراسة للزامل (1993): بعنوان مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية، كان هدف الباحث من القيام بهذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة والطرق المثلى لنشر الوعي حول مفهوم الجودة الشاملة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن المنشأة التي تطبق مفهوم الجودة الشاملة (43.2%) من إجمالي المنشآت التي شملتها الدراسة، أما المؤسسات التي تفكر في تطبيق الجودة (21.5%) من المؤسسات محل الدراسة، وإلى أن عدم وضوح المفهوم يعتبر السبب الرئيسي لإعاقة تطبيق الجودة الكلية لدى (85.1%)، كما أن المنشآت التي تعرف مفهوم الجودة وتطبقه أو تخطط لتطبيقه تفضل الدورات التدريبية عن الكتيبات والندوات، كوسيلة لنشر الوعي بمفهوم الجودة للعاملين.

8. دراسة زين الدين (1996): بغرض التعرف على فرص تطبيق الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم توصيات كاملة لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة من كافة أبعادها، والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة التنظيمية لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة، وما هي النواحي الإيجابية والسلبية فيها، وإلى تقييم فرص تطبيق الجودة في المؤسسة محل الدراسة. من خلال دراسة مدى توافق واقع المؤسسة مع احتياجات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد توصل الباحث إلى أن المؤسسة تطبق منهج الجودة، وهو محدد بنظام الفحص ومدعم نسبياً بمفهوم الرقابة على الجودة للمنتجات، تبين من خلال دراسة الباحث الميدانية أن هنالك خللاً في تطبيق نظم الجودة الذي تتبعه المؤسسة، والخلل يكمن في المكن ونوعية العمالة غير المؤهلة والمدربة، وكذلك خلل في فاعلية الأسلوب المتبع، وعدم قناعة إدارة المؤسسة بأهمية الجودة. واتسمت الإدارة في المؤسسة بالمركزية.

9. البندقي (1997): دراسة بعنوان اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، وهدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف اتجاهات الإدارة العليا في شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية نحو التدريب على إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على اتجاهات الإدارة العليا فيما يتعلق بشمولية برامج التدريب في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، ومدى استعداد المديرين للتعاون والمساعدة في تنفيذ تلك البرامج. وخلصت الدراسة إلى أن جميع المديرين العاملين في تلك المؤسسات يرون أن التدريب على الجودة يجب أن يبدأ من قمة الهرم التنظيمي لشركاتهم، وأن جميع المديرين للشركات يرون ضرورة الاهتمام البالغ ببرامج التدريب على الجودة الشاملة، وتفضل الغالبية العظمى لمديري المؤسسات التدريب خارج شركاتهم.

10. دراسة الخلف (1997): بعنوان ثلوث التميز التحسين للجودة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وسعت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة، وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المؤسسات من التعامل مع التحديات، والتغلب على العقبات بفاعلية وإلى الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء الإنتاجية، من خلال مراجعة الأدبيات، وتحليل عدد من الحالات الناجحة في تطبيق إدارة الجودة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكلفة، والتأكيد على أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض التكلفة في الوقت نفسه.

11. دراسة أبو ليلي (1998): بعنوان إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اقتناع الإدارة العليا نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى دعمها لهذا التطبيق والتعرف على المعوقات ومستوى إمكانية التطبيق وأهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود استراتيجية واضحة والتركيز على الأداء في الوقت القصير وعدم توفر مناخ ملائم لتطبيق الجودة من قبل الإدارة.

12. دراسة الشامي (1999): بعنوان إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز الخصائص والمزايا المتعلقة بموضوع جديد هو إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منه في تحسين جودة المنتجات اليمنية والعربية. كما هدفت إلى دراسة الوضع الراهن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ومعرفة مدى الاهتمام بأنشطة الجودة. وتوصلت الدراسة إلى إن هنالك قصور في أنشطة الجودة الشاملة بشكل عام في المؤسسات الصناعية اليمنية يتمثل فيما يلي، قصور في توفير إجراءات طرق الاختبار والفحص، ولا يوجد مكان واضح لإدارة الجودة في الهياكل التنظيمية، وان مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يزال غير واضح في المؤسسات اليمنية، وتؤكد لدى الباحث عدم توفر سياسة واضحة للجودة لدى المؤسسات اليمنية، ولا يوجد قسم للمراجعة الداخلية للجودة تكون مهمتها التأكد من تطبيق الجودة، كذلك لم يحظ التدريب بالاهتمام المطلوب حيث تبين بأن معظم المؤسسات لا يوجد بها برامج للتدريب تساهم في تحقيق الجودة.

13. دراسة العنزي (2000): بعنوان مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، وقد سعى الباحث إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في شركة الاتصالات، من خلال أخذ آراء الموظفين، ومعرفة تطبيق المبادئ التالية: التركيز على العميل، التحسين المستمر، التعاون الجماعي، الوقاية بدلاً من التفتيش، المشاركة الكاملة للأفراد، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في شركة الاتصالات. كما هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين اتجاهات الموظفين والعوامل الشخصية حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة. ومن النتائج التي توصلت إليها، أشارت إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة بشكل عام يتم بدرجة أقل من المتوسط، وبعض المبادئ يتم تطبيقها بشكل كبير، وان هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابة الموظفين الحاصلين على دورات في مجال الجودة والذين لم يحصلوا على تلك الدورات. ركزت هذه الدراسة على تدريب العاملين على مفهوم الجودة ولم تهتم في رضاهم الوظيفي.

14. دراسة سويرى (2000): بعنوان مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي دراسة ميدانية على المؤسسة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وقد سعت الباحثة إلى

التعرف على مدى اهتمام متخذي القرار في المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق الجودة الشاملة بأهمية تواجد وتوافق قيم الموظفين مع مبادئ الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تطبيق المبادئ الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتأكد من مدى تواجد القيم الرئيسية التي تتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة لدى الموظفين في عينة الدراسة، والمساعدة في فهم أفضل لواقع قيم العاملين من عينة الدراسة، والاستدلال على أهمية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام قيم العاملين، ومعرفة هل يوجد ارتباط بين قيم العاملين ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومن النتائج التي أظهرت الدراسة أن المبادئ الثلاثة: وهي التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، فرق العمل، تطبق بشكل كبير في شركة سابق إلى درجة أن مبادئ الجودة الشاملة أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة، كما أظهرت الدراسة أن المبادئ الثلاثة: التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، واستخدام فرق العمل، هي جزء من ثقافة العاملين، وأن هناك علاقة ايجابية بين قيم العاملين وقيم إدارة الجودة الشاملة، بحيث كان الاهتمام بالتعاون والمشاركة أولاً، وبالتحسين المستمر ثانياً، والاهتمام بالمستفيد ثالثاً، لقد ربطت هذه الدراسة الجودة في سلوك العاملين ولم تطرق إلى رضا العاملين عن أدائهم الوظيفي وإنما عن كيفية أدائهم للأعمال المسندة إليهم.

15. دراسة البلبيسي (2000): دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف الأردنية لمفهوم الجودة الشاملة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة إليها: وهي تتبنى المصارف التجارية الأردنية مفهوم الجودة الشاملة بعناصرها كافة، إلا أن هناك نسبة في مستويات التطبيق، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين ثم التركيز على العميل، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية، وكان التركيز على تحسين العمليات أقل مستوى في التطبيق.

16. دراسة الشهري (2002): بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين السائد ومستويات الأداء وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، وأن هناك علاقة طردية بين المتغيرات الديمغرافية بحيث كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية، وأن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما ينعكس على الرضا. وتوصلت الدراسة إلى أن النسبة العظمى من العينة من الذكور حيث بلغت 88.5% وكذلك نسبة 11% من الإناث مما يعني أن هنالك رضا من الإناث أكثر من الذكور حسب رأي الباحث.

17. دراسة الرقي (2003): بعنوان الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، تتمحور مشكلة الدراسة حول ضغوط العمل أو ما يعرف بالضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وما تسببه هذه الضغوط من قلق للعاملين مما يؤدي بذلك إلى انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء والذي يعتبر عنصرا هاما ومؤشرا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الضغوط الإدارية والرضا الوظيفي، وكذلك وجود علاقة طردية وقوية بين الرضا والأداء.

18. دراسة السيد (2004): بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار، دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة رشد القرارات المتخذة في البنوك الجزائرية التي تبنت برنامجا للجودة كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين رشد القرار المتخذ وبين نجاح تطبيق الجودة الشاملة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشد القرار وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

19. دراسة التميمي (2005): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر للخدمات المصرفية واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية الاحتياجات ورغبات الزبائن، في الأداء الوظيفي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، وكان للتحسين المستمر للخدمات المصرفية التأثير الأكبر، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 3.12.2. الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة هريش (2000): بعنوان أثر تطبيق الايزو 9000 على المؤسسات الإنتاجية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر المؤسسات الحاصلة عليها (حالة عملية)، وذلك بهدف التعرف على أثر تطبيق مواصفة الايزو 9000 على المؤسسات في الضفة الغربية من وجهة نظر الحاصلين عليها وذلك من خلال التعرف إلى كيفية تطبيقها ومدى التزام الإدارة العليا بالتقيد بشروطها، كما هدفت إلى إلقاء الضوء على تأثير الحصول على الشهادة في تحسين الإنتاج، وتقليل التكاليف، وأهميتها في تلبية رغبات الزبائن ومعالجة المشكلات. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو عدم التزام الإدارة العليا في بعض المؤسسات بالمواصفات العالمية للجودة.

2. دراسة عبد اللطيف (2002): بعنوان تحليل واقع تطبيق مبادئ وأدوات الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية. بهدف إلقاء الضوء واستكشاف مدى تطبيق المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية لمعايير وركائز وأسس الجودة الشاملة، وكذلك مدى فهم هذه المؤسسات لمفهوم وأسس الجودة الشاملة. وتناولت الدراسة عينة مختارة من 22 مؤسسة فلسطينية وأظهرت نتائج الدراسة دلالة هامة تركزت في عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، وان نسبة 82% من العينة لم تتوفر لديهم إدارة خاصة بالجودة، وأن نسبة 60% من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريف بالجودة الشاملة، وان الخدمة تنتج دائماً بأخطاء متنوعة في المرحلة الأولى إضافة إلى ذلك عدم اهتمام المؤسسات الخدمية الفلسطينية بالبيئة والصحة العامة. وأهم توصيات هذه الدراسة هي: إعادة هيكلة المؤسسات واستحداث دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة لمتابعة وضمان إنتاج الخدمة الفعالة والمنافسة وفقاً للمعايير العالمية. والعمل على نشر وتبني مفهوم الجودة الشاملة.

3. دراسة المصري (2003): بعنوان تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين دراسة تحليلية ونموذج إداري مقترح. هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال قياس مدى تبني إدارات البنوك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم قياس مدى تطبيق هذا المفهوم وآثاره على المتغير التابع لإدارة المؤسسة من حيث، الربحية، وكفاءة التشغيل. وخلصت الدراسة إلى ضرورة توفير مراكز تدريب للموظفين لتدريبهم على الجودة الشاملة، وضرورة النظر إلى أهمية العنصر البشري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث.

4. دراسة أبو فارة (2004): بعنوان واقع تسويق جودة الخدمات الجامعية دراسة حالة جامعة القدس أبو ديس. هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع تسويق جودة خدمات الجامعة، وقد تركزت الدراسة على تساؤلات أساسية، تتعلق بمستوى قيام الجامعة بتسويق جودة خدماتها، وتقييم الواقع التسويقي للخدمات الجامعية (التعليمية والمساندة والتكميلية) من منظور العاملين والطلبة وقياس مستوى خريجي الجامعة من منظور أرباب العمل. وأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو أنه بالرغم من أن الجامعة تحقق المستوى المقبول لجودة تسويق الخدمات التعليمية، غير أن هناك بعض الممارسات التي تتجه نحو تحقيق مستوى متميز لجودة الخدمات التعليمية في الجامعة. وجرى اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الجامعة على تحقيق مضامين الجودة في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وفق الفلسفة التسويقية الحديثة التي تهتم في تقديم أفضل خدمة.

#### 4.12.2. التعليق على الدراسات السابقة:

أخذت الدراسات السابقة دراسة الجودة من أكثر من مجال فمنها من تطرق الى مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات والاستفادة منها في تحسين أداء العمل كما في دراسة العنزي في شركة الاتصالات السعودية. ومنها من تطرق الى مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق الجودة الشاملة سواء في التعليم أو المستفيدين من المبيعات (العملاء) أو العمل نفسه كما في دراسة عبد الله بن موسى الخلف وبدرية المعتر البليسي ودراسة العنزي حول الجودة ومفهومها وتطبيقها في شركة الاتصالات السعودية ودراسة كل من محمد رياض البندقي ودراسة الشامي ومعين أمين وأبو ليلى وأفنان عبد اللطيف. كذلك تطرق قسم من الدراسات إلى مدى فهم العاملين للجودة الشاملة كما في دراسة للزامل حول الجودة وتفهم العاملين لها ودراسة زين الدين على إحدى شركات الغزل والنسيج.

على الرغم من محاولة الباحث إيجاد دراسة تربط بين الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين في الشركات إلا أن جهود الباحث لم تمكنه من العثور على دراسة لها علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين مما جعل الباحث يبحث في الدراسة التي تربط كل موضوع على حدة . ففي مجال الرضا الوظيفي ركز الباحث على الدراسة التي تربط عناصر الرضا الوظيفية بالرضا للعاملين، وعلاقة الرضا وأثره على الإنتاجية للموظف كما في دراسة عبد الخالق وكذلك الشهري وتطرق هذه الدراسات الى علاقة البيئة الداخلية للعاملين بالرضا الوظيفي كما في دراسة حامد عطية ودراسة الضغوط الإدارية وعلاقتها بالجودة الشاملة كما في دراسة سعد بن معاذ.

#### 5.12.2. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة:

تطرقت الدراسات السابقة إلى إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي ضمن جوانب مختلفة ومواضيع متعددة خصوصا في الجانب النظري فيها، ولم تكن هناك دراسات قد تناولت موضوع الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي على حد علم الباحث، فقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بربط متغيرات إدارة الجودة الشاملة بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. وإن كانت هذه الدراسة تصب في السياق نفسه الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية، كونها ركزت على فكرة مفاهيم الجودة في الإدارة، فإن الباحثين يختلفون في النتائج التي توصلوا إليها وفي المناهج العلمية التي اعتمدها عليها كل باحث، وفي الحقيقة إن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى التي تتم في

المؤسسات الصناعية، ويرى الباحث بأن نتائج هذه الدراسة سوف تستفيد منها بإذن الله تعالى كافة المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وعليه فإن دراستي تعتبر مكملة للدراسات السابقة من خلال محاولة معرفة العلاقة بين إدارة الجودة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية التي لم يتم التطرق إليها حتى الآن، وهذا ما يجعلني أعتبر دراستي إضافة جديدة إلى الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها حيث يركز على منهجها، والمجتمع الذي تم تطبيقها عليه، وكذلك الكيفية التي تم بها اختيار عينة الدراسة، كما يبين هذا الفصل مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها، ثم استعراض عملية إعداد أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها الباحث للتأكد من صدقها وثباتها، ويوضح الباحث مجتمع الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

#### 2.3 منهج الدراسة

لقد اعتمد الباحث في جمع وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لها، والذي يستخدم لوصف وتحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

يتشكل مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية البالغ عددها (11) مؤسسة، أنظر جدول (1.3)، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة من الموظفين

العاملين في تلك المؤسسات الصناعية ، وتم حصر كافة أفراد العينة المتمثل في جميع العاملين في المؤسسات الصناعية والبالغ عددهم (956) موظفاً، بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتطبيق الدراسة وقد بلغت العينة (191) موظف، تم توزيع الاستبانة عليهم، وكانت هذه العينة تمثل (20%) من مجتمع الدراسة وهي تعتبر نسبة مرتفعة ومشجعة لإجراء الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات الباحث من حيث التكلفة للدراسة والجهد، حصل الباحث على 191 استمارة يوضح الجدول (1.3) مجتمع الدراسة والعينة.

### جدول (1.3)

مجتمع الدراسة وتوزيع أداة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	رمز المؤسسة	عدد الموظفين	حجم العينة %20
1	العربية للمنتوجات	Acpc	35	7
2	العربية لصناعة الدهانات	APC	25	5
3	دواجن فلسطين	AZIZA	80	16
4	بيرزيت للأدوية	BPC	230	46
5	شركة مطاحن القمح الذهبي	GMC	50	10
6	سجائر القدس	JCC	116	23
7	القدس للمستحضرات الطبية	JPH	120	24
8	فلسطين لصناعة اللدائن	CADAE N	70	14
9	فلسطين للاستثمار الصناعي	PIIC	110	22
10	مصانع الزيوت النباتية	VOIC	85	17
11	مصنع الكرتون	NIC	35	7
	المجموع		956	191

### 3.3. خصائص مجتمع الدراسة

مصادر البيانات اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل في مصادر أولية وتعد الاستبانة والمقابلة مصدر المعلومات الميدانية ومصادر ثانوية ومن أهم هذه المصادر الكتب ومخرجات المؤتمرات والدراسات السابقة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 4.3 أداة الدراسة

الاستمارة تم اختيار أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة لقدرتها على تلبية الغرض من الدراسة بعد الرجوع إلى المصادر العلمية من كتب وأبحاث علمية لها علاقة بالدراسة. وتم إجراء مقابلات من قبل الباحث مع بعض الشركات الصناعية التي كان لها دور جيد في مساعدة الباحث في تصميم الاستمارة حيث تم تصميمها لجمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة والتي تتضمن المحاور الرئيسية التالية:

1. البيانات الديمغرافية تم وضع عشرة متغيرات تتضمن البيانات الديمغرافية للمبحوثين وهي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، المستوى العلمي، المنصب، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية الحاصل عليها، الأجر الشهري، وسؤال عن المؤسسة مطبقة لإدارة الجودة الشاملة. حيث يرى الباحث أن هذه النقاط كافية لمعرفة البيانات الشخصية عن العينة.

2. الأسئلة الخاصة بمجالات الدراسة يتكون هذا القسم من 67 فقرة موزعة على أحد عشر محورا من محاور الدراسة، جميع هذه الفقرات أخذت الطابع الإيجابي كون موضوع الدراسة يتعلق بعلاقة الجودة بالرضا الوظيفي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لترك الخيار للمبحوثين للإجابة على هذه الفقرات، حيث تم استخدام وزن نسبي لسلم الخيارات المستخدم في الاستمارة لإعطاء معنى واضحا للبيانات التي تمت معالجتها، والجدول رقم (2.3) يوضح هذا السلم والوزن المنسوب إليه.

جدول رقم (2.3)

المتوسط الحسابي الموزون وفقا لسلم ليكرت الخماسي

رموز السلم	المعنى اللغوي للرموز في السلم	الدرجة	الوزن لقياس المتوسط الحسابي
م. ب	موافق بشدة	5	4.21 – 5.00
م	موافق	4	3.41 – 4.20
متردد	متردد	3	2.61 – 3.40
غ. م	غير موافق	2	1.81 – 2.60
غ. م. ب	غير موافق بشدة	1	<= 1.80

تبنى الباحث المحاور التي لها علاقة بموضوع الدراسة بعد الرجوع إلى المصادر العلمية من كتب وأبحاث علمية آخذاً بالاعتبار شمولية الإطار النظري ومراعي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين كما في الجدول (3.3).

### جدول (3.3)

توزيع محاور الأسئلة المباشرة في الاستمارة

الرقم	محاور الاستمارة	عدد الأسئلة
1	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	6
2	الاهتمام بالعاملين	7
3	تكوين فرق العمل	6
4	تدريب العاملين	6
5	الرضا عن الأجر الشهري	6
6	الرضا عن محتوى العمل	6
7	الرضا عن فرص الترقية	6
8	الرضا عن الإشراف من قبل المرؤوسين	6
9	الرضا عن جماعة العمل	6
10	الرضا عن ساعات العمل	6
11	الرضا عن ظروف العمل	6
	المجموع الكلي	67 سؤال

3. الأسئلة المفتوحة تم في هذا المحور طرح الأسئلة المفتوحة كمايلي:

- سؤال عن المعوقات التي قد تحول دون رضا الموظف في المؤسسة، بشكل سؤال مفتوح للمستجيب يتكون من خمسة نقاط وفقاً لأهميتها.
- السؤال الثاني تم سؤال المستجيب عن كتابة حل لكل معيق من المعوقات التي ذكرها في السؤال السابق.
- تم فتح المجال في هذا السؤال أمام المستجيب لإضافة أي اقتراحات يراها مناسبة كما هو ظاهر في الملحق (1.3) حيث يوضح الملحق الاستمارة التي تم استخدامها في الحصول على المعلومات من أفراد عينة الدراسة.

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة للوصول إلى إجابات صادقة تم اختيار صدق الأداة وثباتها وذلك على النحو التالي:

1. الصدق الظاهر للاستبانة تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة الظاهري عن طريق تصميم نموذج تحكيم خاص كما في الملحق رقم (2.3) ورافقه في الاستثمار وعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، واللغة العربية كما في الملحق (3.3)، وقد اتفق المحكمون على أن الأداة شاملة، وأن فقراتها تقيس ما وضعت من أجله بعد وضع مجموعة من الملاحظات، وقد اخذ الباحث بعين الاعتبار ببعض من هذه الملاحظات التي أبداهها المحكمون حول الفقرات من تعديل أو إضافة أو حذف، وأصبحت بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون، برأي الباحث تحقق الصدق الظاهري للأداة، كما قام الباحث بتوزيع (14) استمارة على عينة عشوائية متجانسة من مجتمع الدراسة الأصل ومن خارج عينة الدراسة كان الهدف من هذا الأجراء هو التحقق من مدى فهم هذه العينة لفقرات الاستثمار حيث استفادة الباحث من التعليقات التي وردت فيها.
2. ثبات الاستبانة بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، تم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة كما هو مبين في الجدول (4.3) التالي:

#### جدول (4.3)

##### معامل الثبات لمحاور الاستثمار

الرقم	محاور الاستثمار	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	6	0.853
2	الاهتمام بالعاملين	7	0.766
3	تكوين فرق العمل	6	0.735
4	تدريب العاملين	6	0.831
5	الرضا عن الأجر الشهري	6	0.752
6	الرضا عن محتوى العمل	6	0.630
7	الرضا عن فرص الترقية	6	0.674
8	الرضا عن الإشراف من قبل المرؤوسين	6	0.625
9	الرضا عن جماعة العمل	6	0.830
10	الرضا عن ساعات العمل	6	0.724
11	الرضا عن ظروف العمل	6	0.874
	الثبات الكلي	67	0.949

يتضح من نتائج اختبار الثبات ان معامل الاتساق الداخلي (كرومباخ الفا) للاستبانة بلغ 0.949 مما يعني ان فقرات هذه الاستبانة ذات ثبات عال يتراوح بين 0.625 إلى 0.874 والتي تشير إلى معدلات ثبات مقبولة إحصائياً انظر ملحق رقم (4.3).

### 6.3 أساليب المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات للمستجيبين من أفراد العينة على البرنامج الإحصائي spss، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة وفق ما يلي كما في الملحق (4.3):

1. التكرار والنسب المئوية حيث استخدمت لتوضيح البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استخدمت لتوضيح درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية في سوق فلسطين للأوراق المالية.
3. اختبار التباين الأحادي (anova).
4. اختبار المقارنات Correlations لتحديد الفروق في المتوسطات.
5. اختبار T-Test.

### 7.3 خصائص عينة الدراسة وفق المجالات التالية:

#### 1.7.3. خصائص العينة وفق العمر كما هو واضح في الجدول رقم (5.3):

جدول (5.3)

التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغير العمر

النسب المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
34.6	66	اقل من 25 سنة
9.9	19	25-30 سنة
16.2	31	31-35 سنة
12.6	24	36-40 سنة
16.2	31	41-45 سنة
10.5	20	أكثر من 45
100.0	191	المجموع

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى توزيع طبيعي للفئات العمرية الواقعة بين 25 سنة إلى أكثر من 45 سنة، حيث تراوحت النسب المئوية لهذه الفئات بين 9.9% إلى 16.2%، في حين تبين أن أكثر من ثلث العينة أو 34.6% هم من الفئة العمرية أقل من 25 سنة، حيث سجلت أعلى نسبة من بين الفئات العمرية.

يعتبر ظهور هذه النتائج مؤشر يشير إلى أن الغالبية من العاملين في المؤسسات الصناعية هم من فئة الشباب وموظفين حديثي التخرج وإن جاز التعبير لا يملكون الخبرة الكافية في العمل ولم يحصلوا على خبر تؤهلهم للقيام بالعمل المسند اليهم بشكل كامل خاصة ان طبيعة عمل بعض الشركات الصناعية في بعض الأحيان يتطلب توفر خبرة عالية وهذا يتطلب من ادارة الشركات العمل على توفير برامج تدريبية تساعد هذه الفئة من العاملين على فهم طبيعة عمل بصورة اسرع وافضل، وهذا ما يتفق مع نتائج الجدول (11.3).

### 2.7.3. خصائص العينة وفق الجنس كما هو واضح في الجدول رقم (6.3):

#### جدول (6.3)

التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
67	128	ذكر
33	63	أنثى
100.0	191	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين هم من الذكور حيث بلغ عددهم 128 مبحوث أو 67%، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل تلك المؤسسات التي تتطلب قدرات ومهارات عالية وخصوصاً في المجال الصناعي الذي تتلاءم فيه تلك القدرات والمهارات مع الذكور أكثر من الإناث على تحمل ضغط العمل، وأن غالبية الإناث يقتصر عملهن على العمل الإداري في الغالب، وهذا ما شاهده الباحث أثناء الزيارات والمقابلات التي قام بها أثناء الدراسة حيث شاهد وجود الإناث في الغالب في وظائف إدارية خدمية كما تبين من خلال الأعداد التي تعمل في الشركات مقارنة مع عدد الذكور.

### 3.7.3 خصائص العينة وفق الحالة الاجتماعية كما هو واضح في الجدول رقم (7.3):

#### جدول (7.3)

التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسب المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
26.7	51	أعزب/ عزباء
73.3	140	متزوج/ متزوجة
100.0	191	المجموع الكلي

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن نسبة 26.7% من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية غير المتزوجة وهذا ما يتفق مع نتائج الجدول (5.3) الذي يشير إلى وجود أكثر من ثلث العينة بقليل هم دون سن الخامسة والعشرون سنة.

أما الفئة المتزوجة فقد بلغت ما نسبة 73.3% من عينة الدراسة وهي نسبة مرتفعة وتعني هذه النسبة أن الغالبية العظمى من العاملين عليهم التزامات عائلية وأنه يجب أن يوفر عملهم لهم إمكانية تلبية هذه الالتزامات، وهذا ما يتفق مع الهدف الرئيس لهذه الدراسة.

### 4.7.3. خصائص العينة وفق مكان السكن يوضح الجدول رقم (8.3) خصائص العينة:

#### جدول (8.3)

التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغير مكان السكن

النسبة المئوية%	التكرار	مكان السكن
35.6	68	قرية
59.2	113	مدينة
5.2	10	مخيم
100.0	191	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن سكان المدينة يلعبون الدور الأكبر في العمالة في تلك المؤسسات، كما هو مثبت بالتكرار 113 مبحوثاً أو 59.2% هم من سكان المدينة، وقد يرجع ارتفاع هذه النسبة وفقاً لما شاهده الباحث أثناء المقابلات التي قام بها إلى أن أغلب العاملين الذين يسكنون في قرية أو مخيم ويعملون في المؤسسات غالباً ما يستقرون في المدينة بالقرب من مكان عملهم. في حين كانت أقل نسبة 5.2% حيث تسكن هذه الفئة في المخيم، مما يترتب على هذه الفئة صعوبات في التنقل والمعيشة. ويعني ذلك وفقاً لما أدلى به بعض الأفراد في تلك المؤسسات أن هذه المؤسسات لا تقوم بتأمين مكان سكن لعاملها أو صرف بعض من مصاريف أجرة المواصلات التي يتكبدتها العامل ويتحمل الموظف الكثير من المصاريف في بعض الأحيان إضافة إلى التأخر في ساعات الدوام في أحيان أخرى دون مقابل حتى يحافظ العاملين على الوظائف التي يحصلون عليها بسبب عدم توفر فرص عمل بديلة.

### 5.7.3. خصائص العينة وفق المستوى العلمي كما هو واضح في الجدول رقم (9.3):

#### جدول (9.3)

توزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغيرات المستوى العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى العلمي
9.9	19	ثانوية فأقل
4.2	8	دبلوم
81.2	155	جامعي
4.7	9	ماجستير فأعلى
100.0	191	المجموع

تشير البيانات في الجدول السابق إلى مدى اهتمام تلك المؤسسات بأن يكون عاملوها على مستوى جيد من التحصيل العلمي، كما هو مثبت بالتكرار 155 مبحوثاً أو 81.2% هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى، وهذا مؤشر جيد للصناعة الفلسطينية في المستقبل. في حين كانت نسبة العاملين الحاصلين على شهادة الدبلوم 4.2% وهي نسبة قليلة مقارنة مع نسبة الجامعيين وهذا يؤكد ما تم ذكره من أهمية وأن العمل في المؤسسات الصناعية يتطلب الدقة والتخصص في العمل المسند للعاملين.

### 6.7.3. خصائص العينة وفق المنصب كما هو واضح في الجدول رقم (10.3):

جدول (10.3)

توزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغيرات المنصب

النسبة المئوية%	التكرار	المنصب
67	128	إداري
6.3	12	رئيس قسم
4.7	9	مدير دائرة
22	42	مهندس
100.0	191	المجموع

تشير بيانات المبحوثين أن نسبة الإداريين التي شملتهم العينة كانت 67%، في حين كانت نسبة رؤساء الأقسام 6.3%، وهذا يدل على أن نطاق الإشراف يقع في حدود 11 فرداً لكل رئيس قسم والذي يقع ضمن نطاق إشراف متواضع. بلغت أعلى نسبة مئوية وفق متغير المنصب 67% بمعدل تكرار 128 وفق متغير المنصب وهي أعلى معدل تكرار وهذا يعني برأي الباحث أهمية العمل الإداري للعاملين في المؤسسات الصناعية، وبلغت أقل نسبة 4.7% بمعدل تكرار 9 وفق متغير المنصب وهي مدير دائرة وهذا يعني برأي الباحث عدم كبر حجم المؤسسات الصناعية الفلسطينية وعدم توسعها بفروع كبيرة ويرجع ذلك بنظر الباحث إلى الإمكانيات الاقتصادية للشركة والظروف الاقتصادية السائدة في الوضع الفلسطيني.

### 7.7.3. خصائص العينة وفق عدد سنوات الخبرة كما هو واضح في الجدول رقم (11.3):

جدول (11.3)

توزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
41.9	80	أقل من 5 سنوات
13.6	26	5 - 7 سنوات
14.7	28	8 - 10 سنوات
29.8	57	أكثر من 10 سنوات
100.0	191	المجموع

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن أعلى نسبة مئوية وفق متغير الخبرة بلغ 41.9% وهي أقل من 5 سنوات بمعدل تكرار 80 وهذه النسبة تتفق مع نتائج الجدول (5.3)، حيث أن معظم العاملين في تلك المؤسسات حديثي التخرج وأن معدل أعمارهم أقل من خمسة وعشرون سنة، وبالتالي عدم توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال الصناعة، وقد يعزى ذلك لحدثة بعض تلك المؤسسات في السوق الفلسطيني إضافة إلى عدم توفر الخبرة الكافية، خاصة وأن بعض منها تم تأسيسها بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية.

### 8.7.3. خصائص العينة وفق الدورات التدريبية كما هو واضح في الجدول رقم (12.3):

#### جدول (12.3)

توزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغيرات الدورات التدريبية

النسبة المئوية%	التكرار	الدورات التدريبية
36	70	لم احصل على دورات
19.4	37	1 - 2 دورة
24.6	47	3 - 5 دورات
19.4	37	أكثر من 5 دورات
100.0	191	المجموع

أظهرت النتائج توزيعاً طبيعياً لعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها العاملين والتي تراوحت بين دورة إلى أكثر من خمس دورات، وهذا مؤشر جيد لمدى اهتمام تلك المؤسسات بتدريب وتأهيل موظفيها، إلا أن أكثر من ثلث العينة لم يلتحقوا بأي دورة، كما هو مثبت بالنسبة المئوية 36%.

وقد يعزى ذلك وفقاً لما تبين للباحث من نتائج المقابلات التي قام بها، حيث أن معظم المؤسسات لا تخضع موظفيها للتدريب وخصوصاً في السنة الأولى من التعيين، لا سيما وأنها تعتبر سنة تدريبية، قد تستغني عن الموظف بعدها. وخصوصاً أن أكثر من الثلث من الباحثين هم دون سن الخامسة والعشرين مما يعني أنهم حديثو التخرج والخبرة معاً، وهذا ما أظهرته النتائج في الجدول (5.3) والجدول (11.3) على التوالي إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الصناعية تبحث عن الخبرة العملية في العاملين وتثبتهم.

9.7.3. خصائص العينة وفق الأجر الشهري كما هو واضح في الجدول رقم (13.3):

جدول (13.3)

توزيع التكرار والنسب المئوية تبعاً لمتغيرات الأجر الشهري

النسبة المئوية%	التكرار	الأجر الشهري
19.4	37	اقل من 1500 شيكل
25.1	48	1500 - 2000 شيكل
9.9	19	2001 - 2500 شيكل
7.3	14	2501 - 3000 شيكل
38.2	73	أكثر من 3000 شيكل
100.0	191	المجموع

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن فئة الراتب الشهري أعلى من 3000 شيكل كانت الفئة الأعلى، وهذا ما يتفق مع نتائج الجدول (11.3)، للذين لديهم خبرات أكثر في تلك المؤسسات والتي تفوق العشر سنوات. أما الفئة اقل من 1500 شيكل والبالغة 19.4% بمعدل تكرار 37 وهي فئة قليلة الدخل وغالبيتها ممن لا تملك الخبرة الكافية وحصلت على التوظيف حديثاً كما تشير بيانات الجدول (11.3) وفق متغير الخبرة إلى أن اقل من 5 سنوات بلغت 41.1% بنسبة تكرار 80% من أفراد العينة. وهذه الفئة إذا ما أخذنا معدل الفقر وفقاً لإحصاءات الجهاز المركزي الفلسطيني تقع ضمن معدل ذلك الخط. (توثيق، إحصاءات الجهاز المركزي الفلسطيني، عام)

10.7.3. خصائص العينة وفق المؤسسة المطبقة للجودة كما هو واضح في الجدول رقم (14.3):

جدول (14.3)

توزيع التكرار ونسبة المؤسسات المطبقة للجودة وغير المطبقة

نسبة تطبيق الجودة	التكرار	المؤسسة مطبقة أو غير مطبقة
76.4	146	مطبقة
20.9	40	غير مطبقة
2.6	5	لا اعرف
100.0	191	المجموع

ما يثير الغرابة أن معظم المؤسسات الفلسطينية التي شملتها العينة مطبقة لأنظمة الجودة والمقاييس الدولية، وهذا ما مثبت بنسبة 76.4% من مجمل المبحوثين. وهذا مؤشر جيد إن دل على شيء فيدل على مدى اهتمام تلك المؤسسات في السعي نحو التميز وريادة السوق في تقديم منتجات وخدمات بمستوى طموحات المستفيدين من المنتج أو الخدمة. ووفقا لما أدلى به بعض المبحوثين من متخذي القرار للباحث تسعى بعض المؤسسات لأن تكون ما تقدمه من منتجات وخدمات لا تلاقي مستوى طموحات المستفيدين فحسب بل تفوق توقعاتهم.

## الفصل الرابع:

### تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة والفرضيات

#### 1.4 مقدمة

تم تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل مفصل من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من الموظفين الإداريين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة التي تتطلب معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات، إضافة لما تراها العينة من عقبات ومقترحات للحصول على الرضا الوظيفي.

تم إجراء التحليل الوصفي لبيانات الدراسة من خلال وصف البيانات الأولية لمفردات الدراسة وكذلك وصف اتجاهاتهم نحو محاور الدراسة الرئيسية للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

تم حساب التوزيع التكراري والنسب المئوية للعينات الموجبة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب تلك الإجابات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري وذلك على النحو التالي:

## 2.4 تحليل الاسئلة التي تتعلق في مجالات الجودة تبعا الى مجالات الدراسة

1.2.4. خصائص العينة تبعا لمتغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كما هو واضح في الجدول رقم (1.4):

جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
متردد	.999	3.18	عند القيام بتغيير نمط العمل يشترك العاملون في القرارات.
م	.853	3.76	يلتزم العاملون بالقرارات الإدارية لمشاركتهم فيها.
م	.990	3.67	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين في مجال عملهم.
متردد	.886	2.99	يشارك العاملون في عملية التخطيط.
متردد	1.08	3.40	يشارك جميع العاملين في تقديم الاقتراحات.
م	.760	3.83	يشارك جميع العاملين في فرق العمل .
م	.929	3.47	المتوسط الحسابي العام.

تشير البيانات في الجدول (1.4) إلى وجود تباين في إجابات المبحوثين بين الموافقة والتردد، حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فقد تبين أن المؤسسات الصناعية تولي اهتماماً بمشاركة جميع العاملين في فرق عمل لتحقيق وإنجاز الأعمال، كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.83 وانحراف معياري 0.76 الذي يشير إلى تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها عن المتوسط الحسابي، والذي يشير إلى تقارب استجابات الأغلبية، وهذا ما يشير إليه الانحراف المعياري العام للجدول. في حين كانت إجابات المبحوثين بالتردد حول إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرار كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية 2.99، 3.18 على التوالي. ويستنتج الباحث مما سبق أن هذه المؤسسات تولي اهتماماً بمشاركة العاملين في فرق العمل لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتمنحهم بعض الصلاحيات التي يلتزم بها العاملون. وهذا يتفق مع دراسة ( الخلف، 1997) في موضوع اختيار وتحليل الدور التنظيمي والعوامل السلوكية التي أعاققت أو دعمت نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدن الأمريكية، ومعرفة أسباب النجاح أو الفشل.

## 2.2.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير الاهتمام بالعاملين كما هو واضح في الجدول رقم (2.4):

### جدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير الاهتمام بالعاملين

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهتمام بالعاملين.
م	.724	3.81	تهتم مؤسستي بتشجيع التعاون بين العاملين بدلاً من المنافسة.
م	.931	3.65	تمنح مؤسستي شهادات التقدير للعاملين المتميزين.
م	.635	3.78	تمنح مؤسستي حرية التعبير عن الأفكار لتحسين العمل .
متردد	.914	3.21	تعتمد مؤسستي معايير الترقية بناء على الجهد المبذول.
م	.760	3.68	توفر مؤسستي المناخ الملائم للعمل والإنجاز.
م	.502	3.98	تشيد مؤسستي بإنجازات العاملين المتميزين باستمرار.
م.ب	.520	4.24	تحرص مؤسستي على توفير الأمن والسلامة للعاملين .
م	.712	3.76	المتوسط الحسابي العام

تجانست نتائج الجدول بالموافقة على خمس فقرات من أصل سبع فقرات خاصة بمدى اهتمام المؤسسات الصناعية بعاملها كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية التي أخذت المدى من 3.65 إلى 3.98 على التوالي، وهذا مؤشر جيد لمستقبل هذه المؤسسات إذا ما أخذنا بالحسبان أن الاهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلى رضا العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وولائهم في العمل. كما بينت النتائج موافقة المبحوثين بشدة على مدى حرص المؤسسة على توفير الأمن والسلامة لعاملها أثناء عملهم كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 4.24، في حين بينت النتائج تردد المبحوثين في الإجراءات التي تتبعها المؤسسات الصناعية في عملية ترقية العاملين، وقد يعزى ذلك لعدة أسباب منها أسباب مالية وأخرى عامل الوساطة والمحسوبية، وهذا ما لمسها الباحث أثناء المقابلات الميدانية التي قام بها. كما جاءت نتائج الجدول بتركيز الإجابة وعدم تشتتها كما هو مثبت بالانحراف المعياري الذي أخذ المدى من 0.502 إلى 0.931. ويستنتج الباحث مما سبق أن هذه المؤسسات تعمل جاهدة للاهتمام بعاملها وتحرص على رضاهم الوظيفي، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على مدى حرص إدارة هذه المؤسسات الصناعية على اتباع الأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وإلى أهمية توفير الأمن والسلامة للعاملين فيها، وهذا ما يتوافق وأنظمة الجودة الشاملة.

3.2.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير تكوين فرق العمل داخل المؤسسة كما هو واضح في الجدول رقم (3.4):

جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير تكوين فرق العمل

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكوين فرق العمل.
م	.776	3.72	تهتم الإدارة بالعمل الجماعي بدل الفردي في إنجاز الأعمال.
م	.486	3.96	اعمل ضمن الفريق الواحد لإنجاز الأعمال.
متردد	.857	2.92	تعتمد مؤسستي بالتقييم الجماعي بدل التقييم الفردي.
متردد	.922	3.31	توفر مؤسستي مشرفين متخصصين في قيادة الفريق.
م	.689	3.79	يبتشاور فريق العمل في الأعمال المطلوب إنجازها.
متردد	.943	2.82	يوجد في مؤسستي فريق لحل المشكلات التي تواجه الأعمال.
م	.778	3.42	المتوسط الحسابي العام

تشير البيانات في الجدول (3.4) الذي يمثل خصائص العينة وفق تكوين فرق العمل إلى موافقة البعض وتردد البعض الآخر حول تكوين فرق العمل التي تعد ركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين أن هذه المؤسسات لا تولي اهتماماً كبيراً في حل المشاكل التي تواجه فرق العمل وكذلك اعتماد تلك المؤسسات على التقييم الفردي أكثر من التقييم الجماعي كما تبين أن هذه المؤسسات لا تهتم بالشكل المطلوب في توفير مشرفين متخصصين في قيادة فرق العمل كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية 2.82، 2.92، 3.31 على التوالي، وهذا ما يتناقض مع معايير وأسس إدارة الجودة الشاملة، ويعزي الباحث هذه النتائج لوجود شركات مطبقة لأنظمة الجودة وأخرى غير مطبقة لها. في حين كانت نتائج الجدول لبقية الفترات بما فيها المتوسط الحسابي العام بموافقة المبحوثين حول تكوين فرق العمل.

ويستنتج الباحث من هذه النتائج أن بعض المؤسسات وخصوصاً تلك غير المطبقة للجودة تعاني من عدم تكوين فرق العمل وهذا ما لاحظته الباحث أثناء المقابلات التي قام بها أثناء الدراسة الميدانية للشركات.

#### 4.2.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير تدريب العاملين كما هو واضح في الجدول رقم (4.4):

##### جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير تدريب العاملين

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تدريب العاملين.
م	.729	3.81	تهتم مؤسستي بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.
م	.974	3.58	توفر مؤسستي برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين.
م	.731	3.64	توفر مؤسستي برامج تدريبية تركز على جودة الأداء.
متردد	.897	3.34	يتم اختيار المتدربين بناء على احتياجاتهم الفعلية.
م	.598	4.08	يتم التقييم المستمر للبرامج التدريبية.
م	.776	3.63	تحرص الإدارة على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
م	.784	3.68	المتوسط الحسابي العام.

تشير بيانات الجدول (4.4) إلى مدى اهتمام تلك المؤسسات بتدريب عاملها بناء على الاحتياجات التدريبية التي تنقصهم في العمل، وهذا مؤشر جيد لوعي تلك المؤسسات بأهمية تدريب القوى العاملة لها، وهذا مثبت بالمتوسطات الحسابية التي أخذت المدى 3.58 إلى 4.08 على التوالي بانحراف معياري أقل من الواحد صحيح الذي يشير إلى تمركز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

في حين تبين أن متوسط إجابات المبحوثين حول اختيار المتدربين بناء على احتياجاتهم الفعلية كانت متردد كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.34، ويعزي الباحث هذا التردد بناء على ما لمس من آراء بعض المبحوثين أن الوسطة والمحسوبية والمقربين من ذوي النفوذ هم المستفيدين الأكثر من غيرهم من العاملين بالدورات.

وإن كانت نتائج الجدول بشكل عام تشير إلى اهتمام إدارة هذه المؤسسات في تدريب عاملها وهذا يعبر عن مدى قناعة تلك الإدارة بأهمية تدريب العنصر البشري، إذا ما أخذنا بالحسبان أن التدريب ركن أساسي في الجودة. استنتاج الباحث مما سبق أن المؤسسات الصناعية تهتم بتدريب عاملها ولكن ليس بالحد المطلوب.

### 3.4 تحليل الاسئلة التي تتعلق في مجالات الرضا الوظيفي للعاملين كمايلي:

#### 1.3.4. خصائص العينة تبعا لمتغير الرضا عن الاجر كما هو واضح في الجدول رقم (5.4):

#### جدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير الرضا عن الأجر

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا عن الأجر الشهري.
متردد	1.10	2.86	أتقاضى راتباً يتناسب مع وضعي.
غ. م	.877	2.26	إضافة لراتبي يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة.
متردد	1.01	2.64	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة.
متردد	.971	2.90	اشعر أن راتبي مناسب مقارنة مع زملائي.
متردد	.947	3.28	احصل على حوافز كلما زاد تميزي بالعمل.
م	.931	3.69	لا اعمل في وظيفة غير وظيفتي.
متردد	.972	2.93	المتوسط الحسابي العام

تشير البيانات في الجدول (5.4) إلى تذمر المبحوثين حول الأجر الشهري الذي يتقاضونه وخصوصاً في ضوء الأوضاع السائدة التي تمر من كساد اقتصادي وغلاء معيشة متزامنين، وهذا ما هو مثبت من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول، في حين يتضح من النتائج أن هذه المؤسسات لا تعطي أي نوع من الحوافز المادية لعاملها كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 2.26 الذي يشير وفقاً لسلم ليكرت إلى عدم موافقة المبحوثين على أن المؤسسات تمنحهم حوافز أخرى غير راتبهم. ويستنتج الباحث من هذه النتائج وفقاً لما أدلى به بعض من المبحوثين أثناء المقابلات أنه بسبب الأوضاع الراهنة وضيق السوق الفلسطينية تحجب هذه المؤسسات على منح بعض من هذه الحوافز لعاملها، وعدم زيادة الراتب بما يتناسب مع عيش الموظف حياة كريمة. وما يؤكد ذلك أن 66% من العاملين في المؤسسات الصناعية أعمارهم أقل من 25 سنة و19% من العاملين راتبهم أقل من 1500 شيكل مما يؤكد عدم تلبية راتب العاملين متطلباتهم المعيشية خاصة في ظل عدم توفر حوافز مشجعة في عملهم واعتماد العاملين على وظيفتهم فقط دون توفر مصادر دخل أخرى كما جاء في إجابات المبحوثين بموافقتهم حول عدم العمل في وظيفة أخرى. يستنتج الباحث مما سبق إن هذا الوضع هو السائد في المجتمع الفلسطيني بشكل عام إلا أن هذه المؤسسات تعتبر

شركات خاصة يتسنى عليها الاهتمام بعاملها وتوفير درجة من الرضا لديهم من حيث الأجر الشهري الذي يتقاضونه.

#### 2.3.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير الرضا عن محتوى العمل كما هو واضح في الجدول رقم (6.4):

##### جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير الرضا عن محتوى العمل

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا عن محتوى العمل.
م	.773	4.11	اصل إلى عملي في الوقت المناسب.
م	.587	3.91	اشعر بارتياح نفسي في عملي واطمح في الترقية .
م	.639	4.03	أنجز كل الأعمال المطلوبة مني يومياً.
م	.960	3.82	اشعر بسعادة وأنا أنجز العمل المطلوب مني.
م	.760	3.68	اشعر بارتباط نفسي خارج أوقات الدوام بالعمل.
م	.671	3.86	عملي يحقق لي مكانة اجتماعية مريحة.
م	.731	3.90	المتوسط الحسابي العام

جاءت نتائج الجدول (6.4) مناقضة لنتائج الجدول (5.4) حيث بينت النتائج موافقة جميع الباحثين دون استثناء عن مدى رضاهم عن محتوى العمل الموكل لهم كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية التي أخذت المدى 3.68 إلى 4.11 بانحرافات معيارية تشير إلى تمركز إجابات الباحثين وعدم تشتتها كما هو مثبت في الجدول.

وهذا يقود الباحث للاستنتاج بأن العاملين يحرصون على عملهم وعلى إنجاز الأعمال المطلوب تنفيذها، وإلى أهمية العمل بالنسبة إليهم لما لهذا العمل من آثار إيجابية على الحالة النفسية لهم وإنهم محبوبون للعمل ومخلصون في إنجاز ما هو مطلوب منهم، وخصوصاً أن البحث عن عمل جديد يكاد يكون مستحيلاً في ظل الظروف الحالية التي تسود الاقتصاد الفلسطيني من حصار واغلاق لبعض الشركات ابوابها.

3.3.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير الرضا عن فرص الترقية كما هو واضح في الجدول رقم (7.4):

جدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير الرضا عن فرص الترقية

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا عن فرص الترقية.
م	.606	3.97	يتهيئ لي عملي فرصة لتطوير وسائل جيدة لأداء عملي.
متردد	.876	3.14	توجد في مؤسستي عدالة في الحصول على الترقية.
متردد	.713	3.62	تربط مؤسستي الترقية بالكفاءة والإتقان للعمل.
م	.555	3.84	يتيح لي عملي التعليم واكتساب خبرات جديدة
م	.634	3.84	العمل الذي أقوم به يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.
م	.867	4.00	لم احصل على عقوبة في عملي.
م	.708	3.73	المتوسط الحسابي العام

جاءت نتائج الجدول (7.4) لتبين موافقة الباحثين على أربع فقرات من أصل ست فقرات في الجدول الخاص بالرضا عن فرص الترقية في العمل، حيث تبين تردد الباحثين حول العدالة في الحصول على الترقية، ومدى أهمية الكفاءة في الحصول على الترقية. مما يشير إلى وجود خلل في تقييم الأداء وفي إعطاء الترقيات وان الخلل قد يعود وفقاً لما أدلوا به بعض من الباحثين أثناء مقابلات الباحث إلى تداخل المحسوبة والواسطة في تقييم العاملين، وأحياناً المزاج الشخصي للمقيم نفسه. أما أربع الفقرات الأخرى، فقد تبين أن متوسط إجابات الباحثين في توفير العمل الذي يقومون به فرصة لتطوير وسائل جيدة لأداء العمل حيث كانت إجاباتهم بالموافقة مما يعني استفادة العاملين من العمل الذي يقومون به ومحاولة إتقان العمل المسند إليهم وهذا ما يفسر إجابة الباحثين عن حصول العاملين على عقوبة في عملهم إنهم لم يحصلوا على أي عقوبة.

مما سبق يخلص الباحث للاستنتاج بأن المؤسسات الصناعية تتوفر فيها النماذج الكافية للتقييم والمعدة بشكل جيد، ولكن في كثير من الأحيان يساء استخدامها من قبل معديها أثناء عملية التقييم، وهذا ما أطلع عليه الباحث أثناء المقابلات التي تمت مع بعض أقسام شؤون العاملين.

4.3.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير الرضا عن الإشراف من قبل المرؤوسين كما هو واضح في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير الرضا عن الإشراف من قبل المرؤوسين

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا عن الإشراف من قبل المرؤوسين.
م	.899	3.87	يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة بالعمل.
م	.753	3.59	هنالك وضوح في التعليمات التي تصدر عن الإدارة.
متعدد	1.01	3.34	اشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.
م	.888	3.49	هناك تفويض كافي ومناسب لاتخاذ القرار المتعلق في العمل.
م	.527	3.96	علاقتي برئيسي المباشر جيدة.
م	.454	3.93	يعطيني رئيسي المباشر الحماس في العمل .
م	.756	3.69	المتوسط الحسابي العام

يتضح من نتائج الجدول (8.4) مدى التجانس مع ما تبين من نتائج في الجدول (6.4) الخاص بمدى الرضا عن محتوى العمل، لما لهما من علاقة وطيدة بين المحتوى والإشراف. حيث تبين أن مساهمة الرئيس في تقديم المساعدة للعاملين المشرف عليهم وعن علاقة العاملين برئيسهم المباشر وعن توفير الحماس لهم وإعطاء الصلاحيات للعاملين في عملهم إلى موافقة المبحوثين عليها كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية التي أخذت المدى 3.49 إلى 3.96 بانحرافات معيارية أقل من الواحد صحيح والتي تشير إلى تمركز الإجابات إلى المتوسطات الحسابية وعدم تشتتها باستثناء الفقرة الأولى التي انحرافها المعياري 1.01 والتي فيها تشتت بسيط عن متوسط إجابات المبحوثين، وبمتوسط حسابي 3.34 والتي تشير إلى تردد المبحوثين حول مدى حرص الإدارة على سماع مقترحات العاملين، والتي تعد معيقاً من معيقات الجودة الشاملة وكذلك الرضا عن العمل.

وهذا يقود الباحث للاستنتاج بأن العاملين ملتزمين في جميع التعليمات الصادرة عن إدارات تلك المؤسسات، وقد يكمن الخلل في إدارة هذه المؤسسات وإن كانت (76.4) مؤسسة مطبقة لأنظمة الجودة كما تبين في الجدول (14.4).

5.3.4. خصائص العينة تبعا لمتغير الرضا عن جماعة العمل كما هو واضح في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير الرضا عن جماعة العمل

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا عن جماعة العمل.
م	.515	3.81	يتعاون العاملون جميعهم في إنجاز العمل.
م	.376	3.98	علاقتي بزملائي جيدة في العمل وخارجه.
متردد	.952	3.25	يسرني ما أجد من تعاون من زملائي.
م	.904	3.46	يسود جو الثقة المتبادلة بين جماعة العمل.
م. غ.	.832	2.50	أبادل الزيارات مع بعض زملائي خارج العمل.
متردد	.990	3.19	مبادلة الأدوار بين العاملين يقوي العلاقة بين أفراد الجماعة.
متردد	.761	3.36	المتوسط العام

جاءت نتائج الجدول (9.4) متباينة بين الموافقة والتردد وعدم الموافقة، فقد تبين وجود جو مريح للعاملين في عملهم أثناء تأديتهم ما هو مطلوب منهم وذلك في ثلاث فقرات من أصل ست فقرات كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية 3.46، 3.81، 3.98 على التوالي، وذلك من خلال تعاون العاملين في إنجاز العمل المسند إليهم وفي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وإلى علاقة العاملين بزملائهم في العمل، وإلى جو العمل والثقة المتبادلة السائد بين العاملين في المؤسسة.

أما بقية الفقرات التي وقعت بين التردد وعدم الموافقة كما هو مبين في المتوسطات الحسابية 3.19، 3.25، و 2.5 على التوالي، من حيث تبادل الأدوار ومدى التعاون بين الزملاء أثناء العمل حيث كانت إجاباتهم مترددة، في حين كانت مبادلة الزيارات خارج نطاق العمل بين الزملاء شبه معدومة لعدم موافقتهم بهذا الدور. ويخلص الباحث للاستنتاج بأن العلاقة بين الزملاء هي علاقة عمل فقط لا تتعدى حدود المؤسسة بعد انقضاء الدوام، وهذا يشير إلى وجود خلل في ثقافة المؤسسة والعاملين على السواء، وخصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الجنس الآخر (الإناث) الذي يحكم العادات والتقاليد الفلسطينية يحد من تلك الأدوار.

6.3.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير الرضا عن ساعات العمل كما هو واضح في الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير الرضا عن ساعات العمل

الرضا عن ساعات العمل.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
ساعات العمل التي اقضيها في العمل مناسبة.	3.05	.993	متردد
وقت الراحة في العمل المسموح به مناسب.	2.57	.885	غ م
مواعيد الدوام مناسبة.	3.40	.889	متردد
عملي لا يشعرني بالإرهاق أثناء العمل.	3.36	.788	متردد
يوجد في عملي داخل المؤسسة مكان مخصص لأخذ قسط من الراحة.	3.41	1.15	م
لا ينتابني شعور بالفلاس في عملي.	3.74	.807	م
المتوسط العام	3.25	.918	متردد

تشير النتائج في الجدول (10.4) بشأن مدى الرضا عن ساعات العمل إلا أن متوسط إجابات الباحثين حول ساعات العمل التي يقضيها العاملين في العمل ووقت الراحة المسموح به في العمل ومواعيد الدوام اليومية والإرهاق الذي يسببه العمل للعاملين إلى تردد الباحثين وعدم موافقتهم في بعض الأحيان عنده السؤال عن وقت الراحة المسموح به، كما هو مثبتاً بالمتوسطات الحسابية 3.05، 3.36، 3.40 و 2.57 على التوالي وبانحرافات معيارية يشير إلى تمركز إجابات الباحثين وعدم تشبثها. في حين تبين موافقة الباحثين عن توفر مكان مخصص لأخذ قسط من الراحة والشعور بالفلاس في العمل، كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية 3.41، 3.71 على التوالي، ولكن تبين إجابات الباحثين انحرفت عن تمركز الإجابات حيث وصل الانحراف المعياري إلى 1.15 حول وجود مكان مخصص لأخذ قسط من الراحة. وهذا يقود الباحث للاستنتاج بان العاملين في المؤسسات الصناعية لا ينتابهم الشعور بالملل وذلك على اعتبار أن الفلاس في العمل يأتي من قلة العمل في بعض الأحيان من جهة، ومن جهة أخرى وجود تدمر من قبل العاملين من الإرهاق في العمل وساعات العمل الطويلة التي يقضيها العاملين في عملهم، مما يشير لوجود خلل في التعامل مع العاملين من إدارتهم العليا وبالتالي قلة رضاهم الوظيفي.

7.3.4. خصائص العينة تبعاً لمتغير الرضا عن ظروف العمل كما هو واضح في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعاً لمتغير الرضا عن ظروف العمل

الرضا عن ظروف العمل.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
الظروف المحيطة بي لا تؤثر على إنتاجيتي.	3.14	1.07	متردد
استخدامي للنظم المتطورة مثل الحاسب الآلي يؤثر على أدائي ايجابياً.	4.19	.477	م
يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات في العمل داخل المؤسسة.	3.40	.703	متردد
اعمل في ظروف عمل مناسبة لي.	3.53	.894	م
أستطيع أن اعمل على جميع الأدوات المستخدمة في عملي.	4.09	.631	م
لا يوجد ضوضاء في مكان عملي.	2.92	1.01	متردد
المتوسط العام	3.54	.797	م

يتضح من نتائج الجدول (11.4) إلى انقسام إجابات الباحثين مناصفة بين التردد والموافقة حول مدى الرضا عن ظروف العمل، حيث تبين تردد الباحثين حول الظروف المحيطة بالعمل من ضوضاء والتنسيق بين الإدارات في العمل بمتوسطات حسابية 3.53، 4.09، 4.19 على التوالي وانحرافات معيارية تشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها. أما بقية الفقرات التي تردد الباحثين حولها، كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية 2.92، 3.14، 3.40 على التوالي، بانحرافات معيارية تشتت بها الإجابة في فقرتين وتمركزت في فقرة واحدة كما هو مبين بالجدول، وذلك من حيث استخدام النظم المتطورة وقدرة العاملين على العمل على جميع الأدوات المستخدمة في العمل وعن عمل العاملين في ظروف العمل المسندة إليهم وملاءمتها مع تخصصهم كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة موافقاً. مما سبق يخلص الباحث للاستنتاج بأن طبيعة الجو في المؤسسات الصناعية من حيث وجود الآلات وآليات النقل وما يصاحب ذلك من ضوضاء تؤثر سلباً على راحة العاملين وعلى وضعهم النفسي.

#### 4.4 الإجابة على فرضيات البحث التالية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعزى للمتغيرات المستقلة التالية: الجنس، العمر، المؤهل، المنصب، الخبرة، المؤسسة المطبقة وغير المطبقة لإدارة الجودة.

#### 1.4.4. العلاقة بين مجالات إدارة الجودة ودرجة الرضا الوظيفي كما في الجدول (12.4):

جدول (12.4)

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي

المجال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الأول		.536(**)	.287(**)	.454(**)	.396(**)
الثاني	.536(**)		.331(**)	.590(**)	.246(**)
الثالث	.287(**)	.331(**)		.193(**)	.304(**)
الرابع	.454(**)	.590(**)	.193(**)		.006
الخامس	.396(**)	.246(**)	.304(**)	.006	
السادس	.260(**)	.171(*)	-.095	.433(**)	.083
السابع	.480(**)	.416(**)	.002	.324(**)	.287(**)
الثامن	.230(**)	.326(**)	.150(*)	.083	.217(**)
التاسع	.064	-.015	.014	-.138	.199(**)
العاشر	.254(**)	.029	.160(*)	.036	.173(*)
حادي عشر	.308(**)	.318(**)	.057	.401(**)	.278(**)
السادس		الثامن	التاسع	العاشر	حادي عشر
.260(**)	.480(**)	.230(**)	.064	.254(**)	.308(**)
.171(*)	.416(**)	.326(**)	-.015	.029	.318(**)
-.095	.002	.150(*)	.014	.160(*)	.057
.433(**)	.324(**)	.083	-.138	.036	.401(**)
.083	.287(**)	.217(**)	.199(**)	.173(*)	.278(**)
	.493(**)	.310(**)	.115	.328(**)	.356(**)
.493(**)		.577(**)	.071	.107	.441(**)
.310(**)	.577(**)		.206(**)	.238(**)	.192(**)
.115	.071	.206(**)		.304(**)	.221(**)
.328(**)	.107	.238(**)	.304(**)		.100
.356(**)	.441(**)	.192(**)	.221(**)	.100	

يتضح من نتائج الجدول (12.4) وجود علاقات قوية بين متغيرات الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي في معظم مجالات الدراسة، إلا أنه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ألفا 0.05 لمتوسط إجابات المبحوثين حول علاقة الجودة بالرضا الوظيفي، حيث تبين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا ترتبط بالرضا عن جماعة العمل، وكذلك الأمر كان في الاهتمام في العاملين مع الرضا عن جماعة العمل والرضا عن ساعات العمل حيث كانت قيمة ألفا أكبر من 0.05 ، ومن ناحية أخرى تبين أن تكوين فرق العمل لا يرتبط بعلاقة قوية بالرضا عن محتوى العمل وفرص الترقية وجماعة العمل وظروف العمل على التوالي، في حين تبين أن تدريب العاملين لا يرتبط مع الرضا عن الأجر، وعن الإشراف من قبل المرؤوسين، وعن جماعة العمل وساعات العمل على التوالي. وقد يرجع السبب في ذلك لسياسة إدارة تلك المؤسسات بأخذ القرار الفردي بدلا من القرار الجماعي، كذلك الأمر الاهتمام بالمنتج أكثر من الاهتمام بعدد ساعات عمل العاملين. أما من حيث تكوين فرق العمل والرضا عن محتوى العمل فقد يعود السبب في ذلك لعدم وجود ترابط بين ما يقوم به الفرد مقارنة مع ما يقوم به بقية أعضاء الفريق. ويستنتج الباحث من هذه النتائج ومن واقع ما قام به من مقابلات أن تكوين فرق العمل يأخذ الطابع الشكلي غالبا وهذا كان رأي أغلب ما تم مقابلتهم، وكان الأمر مشابها في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، حيث تبين للباحث أن الإدارة هي التي تتخذ القرار دون الرجوع إلى العاملين.

#### 2.4.4.2. اختبار التباين الأحادي لكل من مجالات الجودة والرضا الوظيفي من خلال النقاط التالية:

#### 1.2.4.4. اختبار التباين الإحادي تبعا لمجالات إدارة الجودة الشاملة كما هو واضح في الجدول رقم (13.4):

جدول رقم (13.4)

اختبار التباين الأحادي لمجالات إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار		الاهتمام بالعاملين		تكوين فرق العمل		تدريب العاملين	
	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.
الجنس	قبول	0.210	رفض	0.000	رفض	0.040	قبول	0.107
العمر	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000
المؤهل	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000
المنصب	رفض	0.000	رفض	0.001	رفض	0.026	رفض	0.002
الخبرة	رفض	0.000	رفض	0.017	رفض	0.002	رفض	0.000
المؤسسة	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000

يتضح من نتائج اختبار التباين الأحادي Kruskal waliss test في الجدول رقم (13.4) برفض جميع فرضيات البحث الخاصة بمجالات إدارة الجودة الشاملة حيث كانت قيمة ألفا أقل من 0.05، باستثناء مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتدريب العاملين من حيث الجنس، وقد تكون هذه نتيجة كمؤشر لعدم مشاركة الإناث في اتخاذ القرار وفي التدريب كغيرهم من الذكور. ويستنتج الباحث من هذه النتائج اقتصار عمل الإناث على العمل الإداري المساعد (السكرتارية).

#### 2.2.4.4. اختبار التباين الإحادي تبعا لمجالات الرضا الوظيفي كما هو واضح في الجدول رقم (14.4) و (15.4):

##### جدول رقم (14.4)

##### اختبار التباين الأحادي لمجالات الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	الرضا عن الأجر		الرضا عن محتوى العمل		الرضا عن فرص الترقية		الرضا عن الإشراف	
	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة
الجنس	0.786	قبول	0.000	رفض	0.729	قبول	0.070	قبول
العمر	0.000	رفض	0.022	رفض	0.004	رفض	0.000	رفض
المؤهل	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000	رفض
المنصب	0.036	رفض	0.004	رفض	0.021	رفض	0.033	رفض
الخبرة	0.095	قبول	0.000	رفض	0.003	رفض	0.123	قبول
المؤسسة	0.008	رفض	0.234	قبول	0.010	رفض	0.113	قبول

تبين من نتائج الاختبار في الجدول رقم (14.4) أن الرضا عن الأجر، وعن فرص الترقية، وعن الإشراف بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث على اختلاف مواقعهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة لطبيعة عمل الإناث التي معدل رواتبها شبه مستقرة وبيزادات سنوية قليلة إذا ما قورنت مع الذكور، أما تعليق الباحث عن فرص الترقية للإناث فغالبيتهم يعملن بوظائف السكرتارية والأعمال الإدارية المساعدة بشكل عام، وهذا ينطبق عن عدم رضاهم عن مشرفيهم في العمل. أما من حيث الخبرة فقد تبين أن وجود تقارب في إجابات المبحوثين حول الرضا عن الأجر الذي يتقاضونه، وهذه النتيجة مترابطة مع جدول (11.4) حيث أن أكثر من 40% منهم حديثي التخرج،

وبالتالي ما يتقاضونه لا يتناسب مع غيرهم من ذوي الخبرات العالية في تلك المؤسسات، وهذا ينطبق مع مجال الرضا عن الإشراف من قبل المرؤوسين، فقد تبين أن قلبي الخبرة لا يتمتعون بعلاقات جيدة مع مشرفيهم كغيرهم من ذوي الخبرات العالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون هذه الفئة من العاملين حديثي التوظيف لم يتسن لهم بناء علاقات وطيدة مع مشرفيهم في العمل. أما من حيث المؤسسة المطبقة لإدارة الجودة وغير المطبقة لها، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالين هما الرضا عن محتوى العمل، والرضا عن الإشراف حيث كانت هذه النتيجة لصالح المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة والتي تعتبر أن محتوى العمل جزء هام من نظم الجودة وكذلك الأمر الإشراف من قبل المرؤوسين على العاملين. ويعزو الباحث هذه النتيجة لوجود أنظمة وتعليمات عمل واضحة في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.

#### جدول رقم (15.4)

اختبار التباين الأحادي لمجالات الرضا الوظيفي

الرضا عن ظروف العمل		الرضا عن ساعات العمل		الرضا عن جماعة العمل		المتغير المستقل
النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	
قبول	0.253	رفض	0.000	رفض	0.008	الجنس
رفض	0.000	رفض	0.000	رفض	0.000	العمر
رفض	0.000	رفض	0.000	قبول	0.104	المؤهل
رفض	0.000	قبول	0.421	قبول	0.347	المنصب
رفض	0.001	رفض	0.000	رفض	0.014	الخبرة
رفض	0.000	رفض	0.001	رفض	0.000	المؤسسة

فقد أظهرت نتائج اختبار التباين الأحادي Kruskal-Wallis Test جدول رقم (15.4) عند ألفا 0.05 رفض جميع فرضيات البحث الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بدرجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين المالي وفقا للمتغيرات المستقلة: (العمر، الخبرة، والمؤسسة المطبقة وغير المطبقة لإدارة الجودة)، في حين تم قبول الفرضية وفقا لثلاثة متغيرات مستقلة (الجنس، المؤهل، المنصب)، حيث تبين أن الإناث كانت إجابتهن متقاربة من حيث ظروف العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة لتمائل طبيعة عمل الإناث في تلك المؤسسات والذي

يقتصر على أعمال السكرتارية في غالبيتها. أما من حيث المؤهل العلمي فقد تبين عدم وجود فروق ذات أهمية إحصائية في إجابات المبحوثين حول جماعة العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في تلك المؤسسات هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى بنسبة تفوق عن 80% وهذا يتفق مع نتائج الجدول رقم (9.4) وأن غالبية أعمالهم بالعمل الإداري وهذا يتفق مع نتائج الجدول رقم (10.4) حيث بلغ نسبة العاملين الإداريين 67%.

أما من حيث المنصب فقد تبين تقارب في إجابات المبحوثين حول جماعة العمل وساعات العمل، حيث كان ذلك لصالح المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة التي تهتم بجماعة العمل وعدد ساعات العمل التي يقضيها العاملين أثناء عملهم. وهذه النتائج تتفق مع الجدول رقم (14.4) الذي يشير إلى أن نسبة المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة تفوق 76% من عدد المؤسسات التي شملتها العينة.

#### 3.4.4 اختبار T- Test تبعاً لمجالات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي كما هو واضح في الجدول رقم (16.4) والجدول (17.4):

##### جدول رقم (16.4)

##### اختبار T-Test

	المؤهل العلمي		العمر		الجنس		
	sig	f	Sig	f	sig	f	
المشاركة في اتخاذ القرار	0.001	11.927	0.552	0.355	0.465	0.540	قبول
الاهتمام بالعاملين	0.156	2.033	0.716	0.132	0.158	2.025	قبول
تكوين فرق العمل	0.004	8.374	0.739	0.111	0.000	19.540	رفض
تدريب العاملين	0.973	0.001	0.162	1.972	0.792	0.070	قبول
الرضا عن الأجر الشهري	0.040	4.271	0.302	1.073	0.109	2.626	قبول
الرضا عن محتوى العمل	0.109	2.596	0.947	0.004	0.03	9.063	رفض
الرضا عن فرص الترقية	0.000	22.878	0.199	1.661	0.004	8.961	رفض
الرضا عن الإشراف	0.637	0.224	0.037	4.394	0.274	1.211	قبول
الرضا عن جماعة العمل	0.000	13.719	0.000	19.207	0.013	6.395	رفض
الرضا عن ساعات العمل	0.105	2.655	0.110	2.585	0.00	17.434	رفض
الرضا عن ظروف العمل	0.354	0.864	0.153	2.063	0.00	19.882	رفض

فقد أظهرت نتائج اختبار T-Test جدول رقم (16.4) عند ألفا 0.05 حيث تم قبول الفرضية وفق متغير الجنس عند مجال مشاركة العاملين والاهتمام بالعاملين وتدريب العاملين والأجر والإشراف

ورفضها في باقي المجالات. كذلك تم رفض الفرضية وفق متغير العمر عند مجال الإشراف وجماعة العمل وتم قبول الفرضية في باقي المجالات.

وتظهر نتائج الجدول وفق متغير المؤهل العلمي قبول الفرضية عند مجال الاهتمام بالعاملين وتدريب العاملين ومحتوى العمل والإشراف وساعات العمل وظروف العمل في حين تم رفضها في باقي المجالات.

#### جدول رقم (17.4)

#### T-Test اختبار

المؤسسة المطبقة وغير المطبقة			الخبرة			المنصب			
	sig	f		sig	f		sig	f	
قبول	0.511	0.435	رفض	0.000	33.404	رفض	0.050	3.957	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
قبول	0.800	0.064	رفض	0.048	4.326	قبول	0.452	0.572	الاهتمام بالعاملين
قبول	0.118	2.474	قبول	0.185	1.852	رفض	0.003	9.677	تكوين فرق العمل
رفض	0.023	5.238	رفض	0.038	4.774	رفض	0.044	4.180	تدريب العاملين
رفض	0.887	0.020	قبول	0.500	0.467	قبول	0.566	0.332	الرضا عن الأجر الشهري
رفض	0.079	3.126	قبول	0.295	1.144	قبول	0.665	0.189	الرضا عن محتوى العمل
قبول	0.156	2.033	رفض	0.015	6.779	رفض	0.003	9.248	الرضا عن فرص الترقية
قبول	0.35	0.837	قبول	0.160	2.096	رفض	0.000	16.068	الرضا عن الإشراف
رفض	0.085	2.993	قبول	0.108	2.775	رفض	0.000	18.378	الرضا عن جماعة العمل
قبول	0.163	1.961	رفض	0.000	19.858	قبول	0.683	0.168	الرضا عن ساعات العمل
رفض	0.008	7.323	رفض	0.071	3.538	رفض	0.000	27.290	الرضا عن ظروف العمل

فقد أظهرت نتائج اختبار T-Test جدول رقم (17.4) عند ألفا 0.05 حيث تم قبول الفرضية وفق متغير المنصب في مجال الاهتمام بالعاملين و الأجر ومحتوى العمل وساعات العمل وتم رفضها في باقي المجالات.

وقد أظهرت نتائج الجدول وفق متغير الخبرة قبول الفرضية عند مجال فرق العمل والأجر ومحتوى العمل وساعات العمل وتم رفضها في جميع المجالات الأخرى. كذلك تم قبول الفرضية وفق متغير المؤسسة المطبقة وغير المطبقة عند مجال مشاركة العاملين والاهتمام بالعاملين و تكوين فرق العمل وفرص الترقية والإشراف وتم رفضها في باقي المجالات .

## 5.4 الإجابة على العقبات والحلول

للإجابة على السؤال ما هي العقبات التي قد تحول دون رضا العاملين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين المالي؟ والحلول المقترحة لتلك العقبات من وجهة نظر الباحثين؟ فقد تبين بعد قراءة الإجابات التي دونت من قبل الباحثين على السؤال المفتوح في الاستبانة، أن (10%) من الباحثين ذكروا خمس عقبات وخمسة حلول مقترحة لتلك العقبات، وحوالي (7%) ذكروا من عقبة إلى ثلاث عقبات مع ذكر بعض الحلول المقترحة لهذه العقبات، في حين باقى الباحثين لم يدلوا برأيهم حول العقبات التي تواجههم والحلول الممكنة لذلك. وبهدف تحليل الإجابات قام الباحث بتلخيص المعوقات وفقا لأهميتها حسب رأي الباحثين والحلول المقترحة، فخلص لآتي:

### 1.5.4. أكثر المعوقات التي تواجه الباحثين:

1. تواجه العاملين في المؤسسات الصناعية قرارات مركزية من قبل الإدارة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق سياسة فرض الأمر الواقع في العمل على العاملين، كذلك التعامل مع الإدارة لا يكون مرنا في بعض الأحيان.
2. عدم التطور المهني بأخذ الدورات وعدم تساوي الفرص في الحصول عليها للعاملين للنجاح وتفاوت الكفاءات المهنية لا يساعد في التكامل والاستمرار في النجاح بالعمل.
3. العمل بأجر متدني والعائد المادي يجب إن يتناسب مع المؤهل والخبرة وليس ربط الراتب بالمستوى العام للرواتب في القطاع العام الحكومي.
4. عدد ساعات الدوام طويلة:
5. نظام تقييم العاملين فيه قدر من التحيز والاختلاف في معايير الترقية والاعتماد على العلاقة الشخصية ومدى التقرب من الإدارة.
6. الاهتمام من قبل الإدارة في المؤسسات في المهم والأهم من العاملين والمزاجية في تعامل المدير مع بعض موظفيه أو كلهم والاهتمام في الموظفين ذوي القرابة على حساب الموظفين ذوي الكفاءة.
7. النظام العام للشركة فيه جمود من حيث التعامل مع الموظفين وعدم وجود روح العمل الجماعي الصادق.
8. توجهات الإدارة وطريقة القيام بالتخطيط للعمل في المؤسسة دون تدخل العاملين أو الاستماع إلى رأي الموظفين أحيانا وعدم إعطاء الفرصة للعاملين من أجل الإنجاز.

9. حل الصعوبات التي تواجه العاملين من قبل الإدارة العليا دون الرجوع إلى اخذ رأي العاملين.

#### 2.5.4. الحلول المقترحة:

أما من حيث الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تقف أمام حصول العاملين على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، فقد تم ذكر أكثر من حل مقترح مرتبة وفقا لأهميتها من حيث تكرارها كما يلي:

1. التفاعل الداخلي بين الموظفين والإدارة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات بشكل أفضل.
2. التكتيف من الدورات التدريبية للعاملين الذين بحاجة إلى مثل هذه الدورات.
3. ابتكار وسيلة حوافز واضحة ورفع الراتب بما يتناسب مع غلاء المعيشة العام.
4. تقليل عدد ساعات العمل اليومية بما تتناسب مع الواقع العام.
5. أن يكون هناك نظام تقييم للعاملين واضح وابتكار وسيلة لإظهار إنجاز عمل أي فرد ومكافأة الموظف المتميز وشكره على عمله المتقن وعمل تدريج معين للزيادات المالية لمعرفة المستفيدين منها.
6. الموضوعية في التعامل والتقييم الموضوعي لكل موظف، وبدقة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وخلق برامج لفرص العمل الجماعي داخل المؤسسة.
7. توضيح أهداف الإدارة والمؤسسة للعاملين وأن يكون نظام المؤسسة واضحا للجميع وليس شخصيا وتبعاً للأهواء.
8. إعطاء الفرصة المناسبة للعامل لكي يثبت وجهة نظره في عمله والنظر بأهمية إلى اقتراحات الموظفين والاستماع إلى رأيهم بخصوص تحسين العمل.
9. بحث المشاكل داخل القسم أولاً ووضع الحلول لها ورفعها إلى الإدارة ثانياً.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل في البحث إلى التعرف على أهم الاستنتاجات من خلال معرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية وتقديم التوصيات.

#### 2.5 الاستنتاجات وفقا للمحاور الرئيسية للدراسة

الهدف في هذا الجزء هو الوصول إلى استنتاجات من واقع ما تم التوصل إليه من نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي حيث كانت استنتاجات الدراسة كما يلي:

##### 1.2.5. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- إن جميع العاملين يشاركون في فرق العمل التي تشكلها إدارة المؤسسة حرصا منهم على إنجاز العمل المطلوب منهم.
- يلتزم العاملون بالقرارات الإدارية الصادرة عن إدارة المؤسسة ويتم تفويض الصلاحيات لهم من قبل إدارة المؤسسة.

##### 2.2.5. اهتمام المؤسسة بالعاملين فيها توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تشيد إدارة المؤسسة بالإنجازات المتميزة للعاملين المتميزين وتهتم بتشجيع التعاون بين العاملين بدلا من المنافسة وتمنح شهادات التقدير للعاملين المتميزين.

- توفر المؤسسة المناخ الملائم للعاملين للعمل وإنجاز ما هو مطلوب منهم إنجازاً.
- تعتمد المؤسسة في الترقية إلى مراتب عليا على الجهد المبذول والكفاءة وليس على الأقدمية في الترقية وكذلك تحرص المؤسسة على توفير الأمن والسلامة للعاملين في عملهم.

### 3.2.5. اهتمام الإدارة في تكوين فرق عمل لإنجاز الأعمال المطلوبة توصلت الدراسة إلى مايلي:

- تهتم الإدارة في المؤسسات بالعمل الجماعي بدل من العمل الفردي في إنجاز الأعمال وفي تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتشاور فريق العمل في جميع الأعمال المطلوب إنجازها وتحقيقها من قبل الإدارة في المؤسسة ويعمل جميع العاملين ضمن الفريق الواحد.

### 4.2.5. اهتمام الإدارة في تدريب العاملين في المؤسسة توصلت الدراسة إلى مايلي:

- تهتم المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوفر المؤسسة برامج تدريبية تركز على جودة الأداء وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة.
- هناك تقييم مستمر للبرامج التدريبية من قبل الإدارة في المؤسسة.
- هناك حرص من قبل إدارة المؤسسات على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

### 5.2.5. الرضا الوظيفي للعاملين عن الأجر الشهري من قبل المؤسسات الصناعية توصلت الدراسة إلى مايلي:

إن العاملين في المؤسسات الصناعية لا يعملون في وظيفة غير وظيفتهم وملتزمين بالعمل في الوظيفة الحالية فقط.

### 6.2.5. الرضا للعاملين عن محتوى العمل الذي يقومون به توصلت الدراسة إلى مايلي:

- العاملين في المؤسسات الصناعية يصلون إلى أوقات الدوام في الوقت المحدد.
- يشعر العاملون بارتياح نفسي في عملهم ويشعرون بارتباط نفسي في العمل خارج مكان العمل ويحقق عملهم لهم مكانة اجتماعية مريحة بالنسبة لهم.
- يشعر العاملون في سعادة وهم ينجزون كل الأعمال اليومية المطلوبة منهم.

### 7.2.5. الرضا للعاملين عن فرص الترقية في العمل في المؤسسات الصناعية توصلت الدراسة إلى مايلي:

- تهيئ الإدارة للعاملين في المؤسسات الصناعية فيها فرصة العمل لتطوير أنفسهم واكتساب وسائل جديدة لأداء العمل المطلوب منهم.
- العمل الذي يقوم به العاملون في المؤسسات الصناعية يتناسب مع مؤهلهم العلمي.

### 8.2.5. الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية عن الإشراف من قبل المرؤوسين، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- علاقة العاملين مع رئيسهم المباشر في المؤسسات الصناعية علاقة جيدة بحيث يعطي رئيسهم الحماس لهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم ويساعدهم في تنفيذها.
- يوجد تفويض كاف من قبل الإدارة في التعليمات التي تصدر عنها وهناك وضوح في هذه التعليمات للعاملين.

### 9.2.5. الرضا الوظيفي للعاملين عن جماعة العمل في المؤسسات الصناعية توصلت الدراسة إلى مايلي:

يتعاون العاملون في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وعلاقة العاملين في بعضهم البعض جيدة ويسود جو الثقة المتبادلة بين العاملين في العمل.

### 10.2.5. الرضا الوظيفي للعاملين عن ساعات العمل في المؤسسات الصناعية توصلت الدراسة إلى مايلي:

يوجد في داخل المؤسسات الصناعية مكان مخصص لأخذ قسط من الراحة ولا ينتاب العاملون شعوراً بالفلاس بالعمل أثناء الدوام.

### 11.2.5. الرضا الوظيفي للعاملين عن ظروف العمل في المؤسسات الصناعية توصلت الدراسة إلى مايلي:

- يؤثر على أداء العاملين ايجابيا في المؤسسات الصناعية استخدامهم للنظم المتطورة مثل الحاسب الآلي.

- يستطيع العاملون في المؤسسات الصناعية العمل على جميع الأدوات المستخدمة في العمل ويعمل العاملون في ظروف عمل مناسبة لهم.

### 3.5 التوصيات

من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسة وما تم التوصل إليه من استنتاجات لإبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

1. على إدارة المؤسسات الصناعية إشراك العاملين في اخذ القرارات الإدارية عند تغير نمط العمل وفي عملية التخطيط من خلال السماح للعاملين بتقديم الاقتراحات التي يرونها مناسبة وعدم احتكاره للإدارة العليا فقط.
2. زيادة اهتمام الإدارة بالعاملين من حيث الجانب النفسي لهم ومنح الفرص للترقية بناءً على قدرات العاملين وكفاءتهم، اعتماد المؤسسات الصناعية التقييم الجماعي في إنجاز العمل للعاملين بدل التقييم الفردي.
3. توفير المؤسسات الصناعية مشرفين متخصصين في قيادة فريق العمل وان يتم التشاور بين أعضاء الفريق في العمل المطلوب إنجازه.
4. أن يتم اختيار المتدربين بناء على الاستحقاق وإبعاد تدخل المحسوبة والواسطة في اختيار المتدربين، ووفق احتياجاتهم الفعلية والتركيز في إعطاء البرامج التدريبية على الفئة التي لا تملك الخبرة الكافية في العمل.
5. رفع الأجر الشهري للعاملين خاصة الفئة الدنيا منهم بما يتناسب مع غلاء ومتطلبات المعيشة.
6. توضيح نظام الحوافز خاصة الجانب المالي منها بما يتساوى مع جميع العاملين خاصة المتميزين منهم. والتركيز على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب خاصة في قيادة فريق العمل والاهتمام بالتقييم السنوي للعاملين وإعطاء كل فرد حقه بما يتناسب وأدائه في العمل دون أخذ الأمور الشخصية في الحسبان.
7. فتح المجال من قبل إدارة المؤسسات الصناعية لسماع مقترحات الموظفين بخصوص تطوير العمل المطلوب منهم إنجازه وإعطائهم الفرصة لكي يتم إثبات وجهة نظرهم.
8. زيادة التعاون بين العاملين من خلال مبادلة الأدوار وتقوية علاقة العاملين في بعضهم خارج العمل.

9. التقليل من ساعات العمل اليومية واختيار ساعات الدوام بحيث تكون مناسبة للعاملين وتخفيف الضغط في العمل عن العاملون بأن يتم توظيف عدد أكثر حتى يتم التخفيف عن الحالة النفسية التي يعاني منها العاملين.

1. المصادر العربية

1. ابن منظور، ا. ج. (1956): لسان العرب، الطبعة الرابعة عشر. دار صادر للنشر، بيروت.
2. أبو شقرة، ع. (1985): " عنوان البحث". العمالة المحلية في مجال الإحصاء المملكة العربية السعودية الرياض. مجلة الإدارة العامة، 47. ص ص 137-147.
3. أبو شيخة، ن. (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
4. أبو فارة، ي. (2004): " عنوان البحث". واقع تسويق جودة الخدمات الجامعية دراسة حالة جامعة القدس. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2. ص ص 21-52.
5. أبو ليلى، ح. (1998): إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية. جامعة اليرموك، الأردن.
6. باغي، م. ع. (1997): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. بدر، ح. (1983): "عنوان البحث" الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية. مجلة العلوم الاجتماعية، 3. ص ص 10-15.
8. البدراني، ح. (2000): إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
9. برنوطي، س. ن. (1994): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية.
10. البلبيسي، ب. (2000): "عنوان البحث" إدارة الجودة الشاملة والأداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية. مؤتة للبحوث والدراسات، 1. ص ص 11-42.
11. بن سعيد، خ. (1994): مدى فعالية برامج الجودة الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية في المستشفى. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
12. البندقي، م. (1997): "عنوان البحث" اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40. ص ص 170-178.

13. بول، د. جريجيز، ر. (1996): الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية. مترجم سامي حسن الفرس وناصر محمد العدلي. دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. التميمي، ا. (2005): "عنوان البحث". إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية. البصائر، 2. ص ص 31-37.
15. توفيق، ع. (2003): الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة.
16. الحلبي، ح. (1982): تدريب الموظف، الطبعة الثانية. منشورات عويدات، بيروت.
17. حماد، س. ز. (1984): أصول علم الإدارة، الطبعة الأولى. مؤسسة الغزاء، المملكة العربية السعودية.
18. حمود، خ. ك. (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان
19. حمود، خ. ك. (2000): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان.
20. الخزامي، ع. ا. (1999): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين تحسين الأداء، الطبعة الأولى. مكتبة ابن سناء، القاهرة.
21. الخلف، ع. (1997): "عنوان البحث". ثلوث التمييز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. مجلة الإدارة العامة، 1. ص ص 121-160.
22. دركر، ب. (1995): الإدارة للمستقبل التسعينيات وما بعدها. مترجم صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
23. دره، ع. (ابريل 1993): دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة. في: المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية. المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة.
24. رئيس قسم في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية ( شباط، 2007): المؤسسات الصناعية الحاصلة على جودة. مقابلة شخصية.
25. رشيد، ا. س. (1992): إدارة التنمية تجارب عربية، الطبعة الأولى. مكتبة مدبولي، مصر.
26. رشيد، م. ف. (2001): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
27. الرقي، س. (2003): الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي. اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

28. رودرك، م. (1999): تحقيق الجودة الدليل العلمي لتطبيق الجودة. مترجم صلاح بن معاذ المعيوف. مراجعة عبد الله الخلف. افاق الإبداع للنشر والأعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية.
29. زين الدين، ف. (ابريل، 1996): المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية السعودية. في: المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية. المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة.
30. سايمون، ز. (2003): السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسة الإدارية. مترجم عبد الرحمن احمد هيجان وعبدالله اهنية. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
31. السقاف، ح. ع. (1994): المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجمع، الخبر، السعودية.
32. سلامة، س. (1987): "عنوان البحث". تدريب العاملين وتحقيق التنمية الشاملة. مجلة الإداري، 30، ص ص 121-133.
33. سویری، ه. (2000): مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية السعودية. جامعة الملك سعود، الرياض.
34. الشامي، ا. (1999): "عنوان البحث". إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية. مجلة الإداري، 76، ص ص 21-23.
35. شاويش، م. ن. (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
36. الشراري، م. (2000): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
37. شركة فلسطين للتنمية والاستثمار المحدودة باديكو (2005): التقرير السنوي، الطبعة الأولى. السوق المالي الفلسطيني، نابلس، الضفة الغربية.
38. الشماع، م. ه. (ب.ت): كيف تحصل على شهادة تأكيد الجودة (ISO900): مركز المأمون الدولي فرع التنمية والتطوير، دمشق.
39. الشنواني، ص. (1999): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الطبعة الأولى. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
40. الشهري، ع. (2002): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية.

41. صادق، ح. (ابريل، 1993): دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات. في: المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية. المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة.
42. الصيرفي، م. (2003): مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الثالثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
43. الطراونة، م. (1996): الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الأردنية. مجلة المنار، 3. ص ص 14-19.
44. الظرف، ع. (1995): اثر الحوافز على أداء حرس الحدود. جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
45. عاشور، ا. (1985): السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
46. عالم، محمد اسعد. (1994): " عنوان البحث" . إدارة الجودة الشاملة مقابل الإدارة بالنتائج. نشرة إدارة الجودة الشاملة، 1. ص ص 5-9.
47. عبد الباقي، م. صلاح الدين، م. (2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى. دار الكتب الجامعية، الإسكندرية.
48. عبد الخالق، ن. (1982): الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. المجلة العربية للإدارة، 1. ص ص 31-41.
49. عبد اللطيف، ا. (2002): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الحكومية. جامعة القدس، فلسطين.
50. عثمان، م. م. (1991): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
51. العدلي، ن. (1982): " عنوان البحث". الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 36. ص ص 46-56.
52. عرقوس، ا. م. (1993): الجودة الإدارية، الطبعة الأولى. مطابع مراد، المملكة العربية السعودية.
53. عطية، ح. س. (1983): تأثير التغيير في مكان العمل وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ورضا أداء العاملين، الطبعة الأولى. دار النشر للجامعات، القاهرة.
54. العمري، خ. (1999): الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمشرف. جامعة اليرموك، الأردن.
55. العنزي، ن. (2000): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

56. الغزالي، ح. م. (ب.ت): أحياء علوم الدين، الجزء الرابع. مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد، بيروت، لبنان.
57. القحطاني، س. (1993): "عنوان البحث". إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة العامة، 78. ص ص 7-9 .
58. قزمانى، ن. (ابريل، 1993): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تطوير الأعمال. في: المؤتمر السادس للتدريب والتنمية. المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة.
59. كروسي، ا. (1996): إدارة الجودة الشاملة. مترجم عبد الفتاح السيد النعماني. مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر.
60. كوهن، س. وهيجان، ر. (1997): إدارة الجودة الشاملة في الحكومة. مترجم عبد الرحمن الهيجان. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
61. ماض، م. (1995): إدارة الجودة، الطبعة الأولى. دار المعارف، القاهرة.
62. ماهر، ا. (2001): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
63. مدير هيئة لويديز رام الله (تشرين أول 2006): المؤسسات الصناعية الحاصلة على جودة، (مقابلة شخصية).
64. المصري، م. (2003): تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين دراسة تحليلية ونموذج إداري مقترح. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
65. مصطفى، م. (1988): "عنوان البحث". العلاقة السببية بين مستويات الإنتاجية والرضا عن العمل عن طريق الارتباط المتقاطع المتفاوت زمنيا. مجلة أدب المستنصرية، 16. ص ص 733-755.
66. معين، م. (2004): "عنوان البحث". اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار. مجلة الأبحاث الأردنية، 1. ص ص 20-25.
67. الملاح، ف. (2005): درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
68. المناصير، ع. (1994): إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية. الجامعة الأردنية، عمان.
69. المنيف، ا. ع. (1980): الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، الطبعة الأولى. دار العلوم، الرياض.
70. موظفين في شركة بيرزيت للأدوية ( تشرين أول 2006) الرضا الوظيفي. اتصال شخصي.
71. النمر، س. م. (1990): السلوك الإداري: الطبعة الثانية. مكتبة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

72. النمر، س، وآخرون (2001): الإدارة العامة الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
73. هريش، س. (2000): اثر تطبيق الايزو 9000 على المؤسسات الإنتاجية الفلسطينية في الضفة. جامعة النجاح، فلسطين.
74. هيجان، ع. م. (1994): منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الطبعة الثالثة. آفاق الإبداع للنشر والأعلام، المملكة العربية السعودية.
75. ويليامز، ر. (2003): أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مترجم مكتبة جرير. مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## 2. المصادر باللغة الإنجليزية

1. Aggarwal S., (1993): A Quick Guide to Total Quality Management. business Horizons, 20.pp. 66-68.
2. Hasan M., and Kerr R. M.,(2003): The relationship between total quality management practices and Organizational performance in service organizations, The TQM Magazine, Vol 15, N 4 . pp 286 – 291.
3. Javier Fco., Antonio V. J., Luis M., (2003): Factors affecting the relationship between total management and Organizational Performance, International Journal of Quality and Reliability Management, V,20 N2. pp 189 – 209.

## ملحق (1.3) الاستمارة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الكريم،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، معرفة هذه العلاقة من خلال مدى رضا العاملين في تلك المؤسسات. راجيا تعاونكم لما فيه مصلحة للمهتمين بهذه الدراسة وللباحث على حد سواء، وأؤكد لكم أن هذه المعلومات هدفها أكاديمي وسوف تعامل بسرية كاملة.

شاكرا حسن تعاونكم،،،

الباحث: مهند أبو الرب

أخي الموظف الكريم، تقسم هذه الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، يحوي القسم الأول المعلومات الشخصية الخاصة بك، والقسم الثاني المتغيرات الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، لذا أرجو منك وضع إشارة X في المكان المناسب لمعرفة إجابتك عن كل متغير من متغيرات الدراسة.

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

1. العمر:	[ ] أقل من 25 سنة	[ ] 25 - 30 سنة	[ ] 31 - 35 سنة
2. الجنس:	[ ] ذكر	[ ] أنثى	
3. الحالة الاجتماعية:	[ ] أعزب/ عزباء	[ ] متزوج/ متزوجة	
4. مكان السكن:	[ ] قرية	[ ] مدينة	[ ] مخيم
5. المستوى العلمي:	[ ] ثانوية فأقل	[ ] دبلوم	[ ] بكالوريوس [ ] ماجستير فأعلى
6. المنصب:	[ ] إداري	[ ] مهندس	[ ] رئيس قسم [ ] مدير
7. عدد سنوات الخبرة:	[ ] أقل من 5 سنوات	[ ] 5 - 7 سنوات	[ ] أكثر من 10 سنوات
8. الدورات التدريبية الحاصل عليها:	[ ] لم أحصل على دورات	[ ] أقل من ثلاثة	[ ] 3-5 دورات [ ] أكثر من 5 دورات
9. الأجر الشهري:	[ ] أقل من 1500 شيكل	[ ] 1500 - 2000 شيكل	[ ] 2001 - 2500 شيكل [ ] 2501 - 3000 شيكل [ ] أكثر من 3000 شيكل
10. هل المؤسسة مطبقة لإدارة الجودة:	[ ] مطبقة	[ ] غير مطبقة	[ ] لا اعرف

القسم الثاني: (أ)

أخي الموظف الكريم، فيما يلي مجموعة من العناصر صممت لمعرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي في المؤسسة التي تعمل بها، لذا أرجو منك وضع إشارة X في المكان المناسب لكل عبارة بهدف قياس إلى أي مدى موافقتك على كل عبارة من عبارات هذا القسم، حيث إن موافقتك بشدة تأخذ قيمة الرقم العظمى 5، في حين إن عدم موافقتك بشدة على العبارة تأخذ قيمة الرقم الصغرى 1.

الرقم	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	عند القيام بتغيير نمط العمل يشترك العاملون في اخذ القرارات.					
2	يلتزم العاملون بالقرارات الإدارية لمشاركتهم فيها.					
3	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين في مجال عملهم.					
4	يشارك العاملون في عملية التخطيط.					
5	يشارك جميع العاملين في تقديم الاقتراحات بخصوص تحسين أعمالهم.					
6	يشارك جميع العاملين في فرق العمل لتحقيق وإنجاز الأعمال.					
الرقم	الاهتمام بالعاملين.	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تهتم مؤسستي بتشجيع التعاون بين العاملين بدلا من المنافسة.					
2	تمنح مؤسستي شهادات التقدير للعاملين المتميزين.					
3	تمنح مؤسستي حرية التعبير عن الأفكار لتحسين العمل للعاملين.					
4	تعتمد مؤسستي معايير الترقية بناء على الجهد المبذول.					
5	توفر مؤسستي المناخ الملائم للعمل والإنجاز.					
6	تشيد مؤسستي بإنجازات العاملين المتميزين باستمرار.					
7	تحرص مؤسستي على توفير الأمن والسلامة للعاملين في عملهم.					
الرقم	تكوين فرق العمل.	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تهتم الإدارة بالعمل الجماعي بدل الفردي في إنجاز الأعمال.					
2	اعمل ضمن الفريق الواحد لإنجاز الأعمال.					
3	تعتمد مؤسستي بالتقييم الجماعي بدل التقييم الفردي.					

					4	توفر مؤسستي مشرفين متخصصين في قيادة الفريق.
					5	يتشاور فريق العمل في الأعمال المطلوب إنجازها.
					6	يوجد في مؤسستي فريق لحل المشكلات التي تواجه الأعمال.
غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرقم	تدريب العاملين.
					1	تهتم مؤسستي بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.
					2	توفر مؤسستي برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين.
					3	توفر مؤسستي برامج تدريبية تركز على جودة الأداء.
					4	يتم اختيار المتدربين بناء على احتياجاتهم الفعلية.
					5	يتم التقييم المستمر للبرامج التدريبية.
					6	تحرص الإدارة على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الرضا عن الأجر الشهري.
					1	أقاضي راتباً يتناسب مع وضعي.
					2	إضافة لراتبي يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة.
					3	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة.
					4	اشعر أن راتبي مناسب مقارنة مع زملائي.
					5	احصل على حوافز كلما زاد تميزي بالعمل.
					6	لا اعمل في وظيفة غير وظيفتي.
غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الرضا عن محتوى العمل.
					1	اصل إلى عملي في الوقت المناسب.
					2	اشعر بارتياح نفسي في عملي واطمح في الترقية به.
					3	أنجز كل الأعمال المطلوبة مني يومياً.
					4	اشعر بسعادة وأنا أنجز العمل المطلوب مني.
					5	اشعر بارتباط نفسي خارج أوقات الدوام بالعمل.
					6	عملي يحقق لي مكانة اجتماعية مريحة.
غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الرضا عن فرص الترقية.
					1	يهيئ لي عملي فرصة لتطوير وسائل جيدة لأداء عملي.

					توجد في مؤسستي عدالة في الحصول على الترقية.	2
					ترتبط مؤسستي بالترقية بالكفاءة والإتقان للعمل.	3
					يتيح لي عملي التعليم واكتساب خبرات جديدة في مجال عملي.	4
					العمل الذي أقوم به يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.	5
					لم احصل على عقوبة في عملي.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرضا عن الإشراف من قبل المرؤوسين.	الرقم
					يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة بالعمل.	1
					هنالك وضوح في التعليمات التي تصدر عن الإدارة.	2
					اشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.	3
					هناك تفويض كافي ومناسب لاتخاذ القرار المتعلق في العمل.	4
					علاقتي برئيسي المباشر جيدة.	5
					يعطيني رئيسي المباشر الحماس في العمل .	6
غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرضا عن جماعة العمل.	الرقم
					يتعاون العاملون جميعهم في إنجاز العمل.	1
					علاقتي بزملائي جيدة في العمل وخارجه.	2
					يسرني ما أجده من تعاون من زملائي.	3
					يسود جو الثقة المتبادلة بين جماعة العمل.	4
					أبادل الزيارات مع بعض زملائي خارج العمل.	5
					مبادلة الأدوار بين العاملين يقوي العلاقة بين أفراد الجماعة.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرضا عن ساعات العمل.	الرقم
					ساعات العمل التي اقضيها في العمل مناسبة.	1
					وقت الراحة في العمل المسموح به مناسب.	2
					مواعيد الدوام مناسبة.	3
					عملي لا يشعرني بالإرهاق أثناء العمل.	4
					يوجد في عملي مكان مخصص لأخذ قسط من الراحة.	5
					لا ينتابني شعور بالفلاس في عملي.	6
غير موافق	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	الرضا عن ظروف العمل.	الرقم

بشدة					
					1 الظروف المحيطة بي لا تؤثر على إنتاجيتي.
					2 استخدامي للنظم المتطورة مثل الحاسب الآلي يؤثر على أدائي إيجابياً.
					3 يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات في العمل.
					4 اعلم في ظروف عمل مناسبة لي.
					5 أستطيع أن اعلم على جميع الأدوات المستخدمة في عملي.
					6 لا يوجد ضوضاء في مكان عملي.

القسم الثالث: (ب)

1. ما هي المعوقات إن وجدت والتي قد تحول دون رضاك الوظيفي في المؤسسة التي تعمل بها، أرجو منك ذكر خمس معوقات وترتيبها حسب أهميتها؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

2. ما هي الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي قد تحول دون رضاك الوظيفي، أرجو ذكر حل واحد لكل معيق تم ذكره؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

3. أية اقتراحات أخرى ترى في إضافتها، من فضلك أن لا تتردد في كتابتها، وسأكون سعيداً لرؤيتها.

-----

انتهت الأسئلة شاكراً حسن تعاونكم،،،

الباحث  
مهند ابوالرب

## ملحق (2.3) نموذج تحكيم الاستثمار

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد

السيد الدكتور ..... المحترم

### الموضوع: تحكيم الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ومعرفة هذه العلاقة من خلال مدى رضا العاملين في تلك المؤسسات راجياً منك قراءة فقرات هذه الاستمارة والتعلق عليها من حيث مناسبة الفقرات والأسئلة مع المتغيرات والصياغة واللغة ومعرفة التحليل الإحصائي.

شاكراً حسن تعاونكم

التوقيع

الباحث/ مهند أبو الرب

### ملحق (3.3) أسماء محكمين الاستمارة:

#### جدول (3.3)

#### أسماء محكمين الاستمارة

اسم المحكم	التخصص	الجامعة
د. نور أبو الرب	إدارة أعمال	الجامعة العربية الأمريكية
د. محمد صادق	لغة عربية	جامعة القدس المفتوحة
د. سائد ربايعة	لغة عربية	جامعة القدس المفتوحة
د. مروان درويش	إدارة مالية	جامعة القدس المفتوحة
ا. مراد أبو الهيجا	إحصائي	جامعة القدس المفتوحة
د. عطية مصلح	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
د. مجيد منصور	إدارة أعمال	جامعة النجاح الوطنية
د. فؤاد حسن	لغة إنجليزية	جامعة القدس المفتوحة

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	67

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.630	6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.625	6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	6

**Frequencies**

**Statistics**

		VAR1_1_6	VAR2_1_2	VAR3_1_2	VAR4_1_3	VAR5_1_4	VAR6_1_4	VAR7_1_4	VAR8_1_4	VAR9_1_5	VAR10_1_3
N	Valid	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

# Frequency Table

**VAR1\_1\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	66	34.6	34.6	34.6
	2.00	19	9.9	9.9	44.5
	3.00	31	16.2	16.2	60.7
	4.00	24	12.6	12.6	73.3
	5.00	31	16.2	16.2	89.5
	6.00	20	10.5	10.5	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR2\_1\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	128	67.0	67.0	67.0
	2.00	63	33.0	33.0	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR3\_1\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	51	26.7	26.7	26.7
	2.00	140	73.3	73.3	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR4\_1\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	68	35.6	35.6	35.6
	2.00	113	59.2	59.2	94.8
	3.00	10	5.2	5.2	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR5\_1\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	19	9.9	9.9	9.9
	2.00	8	4.2	4.2	14.1
	3.00	155	81.2	81.2	95.3
	4.00	9	4.7	4.7	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR6\_1\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	128	67.0	67.0	67.0
	2.00	12	6.3	6.3	73.3
	3.00	9	4.7	4.7	78.0
	4.00	42	22.0	22.0	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR7\_1\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	80	41.9	41.9	41.9
	2.00	26	13.6	13.6	55.5
	3.00	28	14.7	14.7	70.2
	4.00	57	29.8	29.8	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR8\_1\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	70	36.6	36.6	36.6
	2.00	37	19.4	19.4	56.0
	3.00	47	24.6	24.6	80.6
	4.00	37	19.4	19.4	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR9\_1\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	37	19.4	19.4	19.4
	2.00	48	25.1	25.1	44.5
	3.00	19	9.9	9.9	54.5
	4.00	14	7.3	7.3	61.8
	5.00	73	38.2	38.2	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**VAR10\_1\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	146	76.4	76.4	76.4
	2.00	40	20.9	20.9	97.4
	3.00	5	2.6	2.6	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

# Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR11_1_5	191	1.00	5.00	3.1780	.99986
VAR12_1_5	191	1.00	5.00	3.7644	.85347
VAR13_1_5	191	1.00	5.00	3.6702	.99000
VAR14_1_5	191	1.00	5.00	2.9948	.88554
VAR15_1_5	191	1.00	5.00	3.4031	1.08083
VAR16_1_5	191	1.00	5.00	3.8377	.76078
VAR17_1_5	191	2.00	5.00	3.8063	.72487
VAR18_1_5	191	1.00	5.00	3.6597	.93155
VAR19_1_5	191	3.00	5.00	3.7801	.63563
VAR20_1_5	191	1.00	5.00	3.2199	.91411
VAR21_1_5	191	1.00	5.00	3.6754	.76045
VAR22_1_5	191	3.00	5.00	3.9895	.50252
VAR23_1_5	191	2.00	5.00	4.2461	.52030
VAR24_1_5	191	1.00	5.00	3.7225	.77559
VAR25_1_5	191	2.00	5.00	3.9634	.48528
VAR26_1_5	191	1.00	5.00	2.9215	.85785
VAR27_1_5	191	2.00	5.00	3.3194	.92201
VAR28_1_5	191	1.00	5.00	3.7853	.68901
VAR29_1_5	191	1.00	4.00	2.8272	.94395
VAR30_1_5	191	2.00	5.00	3.8115	.72987
VAR31_1_5	191	1.00	5.00	3.5812	.97466
VAR32_1_5	191	2.00	5.00	3.6440	.73194
VAR33_1_5	191	1.00	5.00	3.3403	.89701
VAR34_1_5	191	2.00	5.00	4.0785	.59746
VAR35_1_5	191	2.00	5.00	3.6335	.77577
VAR36_1_5	191	1.00	5.00	2.8691	1.10436
VAR37_1_5	191	1.00	5.00	2.2565	.87788
VAR38_1_5	191	1.00	5.00	2.6440	1.00993
VAR39_1_5	191	1.00	5.00	2.9005	.97092
VAR40_1_5	191	1.00	5.00	3.2775	.94672
VAR41_1_5	191	1.00	5.00	3.6911	.93126
VAR42_1_5	191	2.00	5.00	4.1152	.77278
VAR43_1_5	191	2.00	5.00	3.9110	.58708
VAR44_1_5	191	2.00	5.00	4.0314	.63995
VAR45_1_5	191	1.00	5.00	3.8272	.96053
VAR46_1_5	191	2.00	5.00	3.6754	.76045
VAR47_1_5	191	2.00	5.00	3.8691	.67171
VAR48_1_5	191	2.00	5.00	3.9686	.60616
VAR49_1_5	191	1.00	5.00	3.1466	.87628
VAR50_1_5	191	2.00	5.00	3.6283	.71306
VAR51_1_5	191	2.00	5.00	3.8482	.55534
VAR52_1_5	191	2.00	5.00	3.8482	.63493
VAR53_1_5	191	1.00	5.00	4.0052	.86753
VAR54_1_5	191	1.00	5.00	3.8691	.89950
VAR55_1_5	191	1.00	5.00	3.5969	.75379
VAR56_1_5	191	1.00	5.00	3.3455	1.02391
VAR57_1_5	191	1.00	5.00	3.4921	.88775
VAR58_1_5	191	1.00	5.00	3.9634	.52687
VAR59_1_5	191	3.00	5.00	3.9372	.45449
VAR60_1_5	191	2.00	5.00	3.8168	.51599
VAR61_1_5	191	2.00	5.00	3.9843	.37664
VAR62_1_5	191	2.00	5.00	3.2565	.95264
VAR63_1_5	191	1.00	5.00	3.4660	.90475
VAR64_1_5	191	1.00	5.00	2.5079	.83268
VAR65_1_5	191	1.00	5.00	3.1990	.99059
VAR66_1_5	191	1.00	4.00	3.0524	.99334
VAR67_1_5	191	1.00	5.00	2.5602	.88573
VAR68_1_5	191	1.00	5.00	3.4136	.88948
VAR69_1_5	191	1.00	5.00	3.3613	.78831
VAR70_1_5	191	1.00	5.00	3.4188	1.15278
VAR71_1_5	191	1.00	5.00	3.7487	.80765
VAR72_1_5	191	1.00	5.00	3.1466	1.07090
VAR73_1_5	191	2.00	5.00	4.1885	.47691
VAR74_1_5	191	1.00	5.00	3.4031	.70322
VAR75_1_5	191	1.00	5.00	3.5340	.89304
VAR76_1_5	191	1.00	5.00	4.0890	.63032
VAR77_1_5	191	1.00	5.00	2.9215	1.01001
Valid N (listwise)	191				

## Correlations

## علاقة ادارة الجودة بالرضا الوظيفي

Correlations

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
var1 Pearson Corre	1	.536*	.287*	.454*	.396*	.260*	.480*	.230*	.064	.254*	.308*
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.379	.000	.000
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var2 Pearson Corre	.536*	1	.331*	.590*	.246*	.171*	.416*	.326*	-.015	.029	.318*
Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001	.018	.000	.000	.836	.686	.000
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var3 Pearson Corre	.287*	.331*	1	.193*	.304*	-.095	.002	.150*	.014	.160*	.057
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.008	.000	.192	.973	.038	.844	.027	.431
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var4 Pearson Corre	.454*	.590*	.193*	1	.006	.433*	.324*	.083	-.138	.036	.401*
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.	.935	.000	.000	.256	.056	.620	.000
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var5 Pearson Corre	.396*	.246*	.304*	.006	1	.083	.287*	.217*	.199*	.173*	.278*
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.935	.	.252	.000	.003	.006	.016	.000
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var6 Pearson Corre	.260*	.171*	-.095	.433*	.083	1	.493*	.310*	.115	.328*	.356*
Sig. (2-tailed)	.000	.018	.192	.000	.252	.	.000	.000	.112	.000	.000
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var7 Pearson Corre	.480*	.416*	.002	.324*	.287*	.493*	1	.577*	.071	.107	.441*
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.973	.000	.000	.000	.	.000	.332	.141	.000
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var8 Pearson Corre	.230*	.326*	.150*	.083	.217*	.310*	.577*	1	.206*	.238*	.192*
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.038	.256	.003	.000	.000	.	.004	.001	.008
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var9 Pearson Corre	.064	-.015	.014	-.138	.199*	.115	.071	.206*	1	.304*	.221*
Sig. (2-tailed)	.379	.836	.844	.056	.006	.112	.332	.004	.	.000	.002
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var10 Pearson Corre	.254*	.029	.160*	.036	.173*	.328*	.107	.238*	.304*	1	.100
Sig. (2-tailed)	.000	.686	.027	.620	.016	.000	.141	.001	.000	.	.168
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
var11 Pearson Corre	.308*	.318*	.057	.401*	.278*	.356*	.441*	.192*	.221*	.100	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.431	.000	.000	.000	.000	.008	.002	.168	.
N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

Test Statistics<sup>a</sup>

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Squa	30.346	34.464	23.045	42.051	34.826	13.165	17.115	46.455	24.148	59.558	25.377
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. \$	.000	.000	.000	.000	.000	.022	.004	.000	.000	.000	.000

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR1\_1\_6

Test Statistics<sup>a</sup>

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Squa	1.572	12.781	4.224	2.600	.073	27.321	.120	3.290	7.141	29.346	1.306
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. \$	.210	.000	.040	.107	.786	.000	.729	.070	.008	.000	.253

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR2\_1\_2

Test Statistics<sup>a</sup>

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Squa	.814	1.304	3.673	19.856	.641	2.871	7.547	2.698	7.150	.306	.697
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. \$	.367	.254	.055	.000	.423	.090	.006	.100	.007	.580	.404

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR3\_1\_2

Test Statistics<sup>a</sup>

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Squa	1.125	10.401	7.906	8.980	7.795	15.631	3.177	11.505	18.219	43.463	4.654
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. \$	.570	.006	.019	.011	.020	.000	.204	.003	.000	.000	.098

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR4\_1\_3

Test Statistics<sup>a</sup>

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Squa	43.012	19.126	30.319	19.179	24.811	22.307	28.486	19.986	6.155	21.173	40.933
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. \$	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.104	.000	.000

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR5\_1\_4

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Square	26.788	16.342	9.256	15.395	3.205	13.389	9.735	8.761	3.303	2.815	40.914
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.000	.001	.026	.002	.361	.004	.021	.033	.347	.421	.000

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR6\_1\_4

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Square	25.233	10.145	14.446	41.195	6.374	17.867	14.218	5.773	10.652	40.118	16.521
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.000	.017	.002	.000	.095	.000	.003	.123	.014	.000	.001

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR7\_1\_4

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Square	2.186	29.556	13.662	45.896	12.016	2.181	.473	25.239	23.718	32.804	12.337
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.335	.000	.001	.000	.002	.336	.790	.000	.000	.000	.002

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR8\_1\_4

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Square	21.567	14.954	22.335	34.516	8.859	14.122	20.971	11.689	11.750	54.935	13.466
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.000	.005	.000	.000	.065	.007	.000	.020	.019	.000	.009

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR9\_1\_5

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8	var9	var10	var11
Chi-Square	26.133	16.790	39.498	28.776	9.712	2.907	9.278	4.356	21.038	14.322	27.188
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.008	.234	.010	.113	.000	.001	.000

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: VAR10\_1\_3

# T-Test

## الجنس Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
var1	Equal variances assumed	.540	.465	8.692	84	.000	.79848	.09186	.61581	.98116
	Equal variances not assumed			8.442	30.093	.000	.79848	.09458	.60535	.99162
var2	Equal variances assumed	2.025	.158	6.020	84	.000	.57835	.09608	.38729	.76942
	Equal variances not assumed			7.171	43.571	.000	.57835	.08065	.41577	.74094
var3	Equal variances assumed	19.540	.000	5.407	84	.000	.61667	.11405	.38987	.84346
	Equal variances not assumed			8.153	77.482	.000	.61667	.07564	.46607	.76727
var4	Equal variances assumed	.070	.792	5.803	84	.000	.72071	.12419	.47373	.96768
	Equal variances not assumed			5.283	27.619	.000	.72071	.13643	.44107	1.00035
var5	Equal variances assumed	2.626	.109	4.963	84	.000	.68737	.13850	.41195	.96279
	Equal variances not assumed			5.915	43.602	.000	.68737	.11622	.45309	.92166
var6	Equal variances assumed	9.063	.003	3.081	84	.003	.29192	.09476	.10348	.48036
	Equal variances not assumed			2.336	23.000	.029	.29192	.12494	.03346	.55038
var7	Equal variances assumed	8.961	.004	4.519	84	.000	.42020	.09299	.23529	.60512
	Equal variances not assumed			3.597	23.971	.001	.42020	.11681	.17910	.66130
var8	Equal variances assumed	1.211	.274	3.013	84	.003	.34697	.11517	.11795	.57599
	Equal variances not assumed			3.386	38.524	.002	.34697	.10248	.13960	.55434
var9	Equal variances assumed	6.395	.013	-.240	84	.811	-.01919	.07996	-.17821	.13982
	Equal variances not assumed			-.159	20.929	.875	-.01919	.12069	-.27024	.23186
var10	Equal variances assumed	17.434	.000	.000	84	1.000	.00000	.11761	-.23388	.23388
	Equal variances not assumed			.000	23.946	1.000	.00000	.14792	-.30532	.30532
var11	Equal variances assumed	19.882	.000	2.602	84	.011	.36465	.14012	.08600	.64330
	Equal variances not assumed			1.686	20.655	.107	.36465	.21632	-.08568	.81497

# T-Test

العمر

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
var1	Equal variances assumed	.355	.552	-2.397	189	.018	-.18690	.07797	-.34071	-.03309
	Equal variances not assumed			-2.504	138.669	.013	-.18690	.07463	-.33446	-.03935
var2	Equal variances assumed	.132	.716	-3.897	189	.000	-.23882	.06129	-.35972	-.11793
	Equal variances not assumed			-4.130	144.038	.000	-.23882	.05782	-.35311	-.12454
var3	Equal variances assumed	.111	.739	-.763	189	.447	-.05564	.07294	-.19953	.08825
	Equal variances not assumed			-.792	136.267	.430	-.05564	.07027	-.19460	.08333
var4	Equal variances assumed	1.972	.162	-1.894	189	.060	-.14829	.07830	-.30275	.00616
	Equal variances not assumed			-1.892	123.193	.061	-.14829	.07836	-.30340	.00682
var5	Equal variances assumed	1.073	.302	-1.830	189	.069	-.16412	.08966	-.34100	.01275
	Equal variances not assumed			-1.780	114.801	.078	-.16412	.09222	-.34680	.01855
var6	Equal variances assumed	.004	.947	5.349	189	.000	.32469	.06071	.20495	.44444
	Equal variances not assumed			5.469	130.902	.000	.32469	.05937	.20724	.44215
var7	Equal variances assumed	1.661	.199	-.352	189	.725	-.02127	.06034	-.14029	.09775
	Equal variances not assumed			-.386	156.339	.700	-.02127	.05514	-.13018	.08765
var8	Equal variances assumed	4.394	.037	2.093	189	.038	.14273	.06818	.00824	.27723
	Equal variances not assumed			1.954	103.752	.053	.14273	.07306	-.00216	.28763
var9	Equal variances assumed	19.207	.000	4.377	189	.000	.24560	.05611	.13492	.35627
	Equal variances not assumed			5.298	187.521	.000	.24560	.04635	.15415	.33704
var10	Equal variances assumed	2.585	.110	1.456	189	.147	.10107	.06942	-.03587	.23801
	Equal variances not assumed			1.590	155.662	.114	.10107	.06355	-.02447	.22660
var11	Equal variances assumed	2.063	.153	-1.082	189	.281	-.07288	.06734	-.20571	.05996
	Equal variances not assumed			-1.236	172.583	.218	-.07288	.05894	-.18921	.04346

# T-Test

## المؤهل العلمي

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
var1	Equal variances assumed	11.927	.001	2.232	189	.027	.18532	.08303	.02153	.34910
	Equal variances not assumed			2.885	159.963	.004	.18532	.06422	.05848	.31215
var2	Equal variances assumed	2.033	.156	1.192	189	.235	.08041	.06744	-.05263	.21345
	Equal variances not assumed			1.302	106.638	.196	.08041	.06174	-.04198	.20281
var3	Equal variances assumed	8.374	.004	3.294	189	.001	.24874	.07550	.09981	.39767
	Equal variances not assumed			2.984	75.076	.004	.24874	.08334	.08271	.41477
var4	Equal variances assumed	.001	.973	5.014	189	.000	.39566	.07891	.23999	.55132
	Equal variances not assumed			5.353	101.387	.000	.39566	.07392	.24903	.54228
var5	Equal variances assumed	4.271	.040	1.349	189	.179	.12904	.09567	-.05968	.31776
	Equal variances not assumed			1.559	121.730	.122	.12904	.08276	-.03480	.29287
var6	Equal variances assumed	2.596	.109	1.308	189	.192	.09017	.06891	-.04577	.22611
	Equal variances not assumed			1.509	121.065	.134	.09017	.05975	-.02811	.20846
var7	Equal variances assumed	22.878	.000	-2.665	189	.008	-.16781	.06297	-.29203	-.04359
	Equal variances not assumed			-3.377	152.656	.001	-.16781	.04969	-.26598	-.06964
var8	Equal variances assumed	.224	.637	-1.903	189	.059	-.13814	.07260	-.28136	.00507
	Equal variances not assumed			-1.829	82.651	.071	-.13814	.07555	-.28841	.01212
var9	Equal variances assumed	13.719	.000	-3.072	189	.002	-.18761	.06107	-.30807	-.06714
	Equal variances not assumed			-3.706	135.236	.000	-.18761	.05062	-.28771	-.08750
var10	Equal variances assumed	2.655	.105	1.423	189	.156	.10504	.07380	-.04053	.25061
	Equal variances not assumed			1.533	103.400	.128	.10504	.06850	-.03080	.24089
var11	Equal variances assumed	.864	.354	.047	189	.963	.00336	.07179	-.13825	.14497
	Equal variances not assumed			.054	120.706	.957	.00336	.06232	-.12001	.12674

# T-Test

## المنصب

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
var1	Equal variances assumed	3.957	.050	2.407	76	.018	.41667	.17308	.07196	.76138
	Equal variances not assumed			4.801	39.355	.000	.41667	.08679	.24116	.59217
var2	Equal variances assumed	.572	.452	-2.710	76	.008	-.41891	.15459	-.72681	-.11101
	Equal variances not assumed			-3.466	14.726	.004	-.41891	.12088	-.67697	-.16084
var3	Equal variances assumed	9.677	.003	.322	76	.748	.06569	.20368	-.33998	.47135
	Equal variances not assumed			.567	26.394	.575	.06569	.11582	-.17222	.30359
var4	Equal variances assumed	4.180	.044	1.471	76	.146	.30098	.20465	-.10662	.70859
	Equal variances not assumed			1.794	13.966	.094	.30098	.16777	-.05893	.66089
var5	Equal variances assumed	.332	.566	-1.204	76	.232	-.27843	.23116	-.73883	.18196
	Equal variances not assumed			-1.253	12.134	.234	-.27843	.22226	-.76211	.20525
var6	Equal variances assumed	.189	.665	4.222	76	.000	.51225	.12133	.27060	.75391
	Equal variances not assumed			4.270	11.897	.001	.51225	.11997	.25060	.77391
var7	Equal variances assumed	9.248	.003	-1.028	76	.307	-.11961	.11636	-.35136	.11215
	Equal variances not assumed			-.664	9.797	.522	-.11961	.18027	-.52240	.28318
var8	Equal variances assumed	16.068	.000	-2.007	76	.048	-.32402	.16145	-.64558	-.00246
	Equal variances not assumed			-1.199	9.619	.259	-.32402	.27027	-.92946	.28142
var9	Equal variances assumed	18.378	.000	-1.402	76	.165	-.16912	.12061	-.40934	.07110
	Equal variances not assumed			-.813	9.559	.436	-.16912	.20799	-.63547	.29724
var10	Equal variances assumed	.168	.683	1.994	76	.050	.32647	.16370	.00044	.65250
	Equal variances not assumed			1.986	11.776	.071	.32647	.16435	-.03238	.68532
var11	Equal variances assumed	27.290	.000	.015	76	.988	.00196	.13212	-.26118	.26510
	Equal variances not assumed			.009	9.549	.993	.00196	.22897	-.51150	.51543

# T-Test

## الخبرة

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
var1	Equal variances assumed	33.404	.000	3.547	26	.002	.49805	.14042	.20941	.78669
	Equal variances not assumed			2.526	8.528	.034	.49805	.19715	.04827	.94783
var2	Equal variances assumed	4.326	.048	8.117	26	.000	.72013	.08872	.53777	.90250
	Equal variances not assumed			8.270	16.558	.000	.72013	.08708	.53604	.90423
var3	Equal variances assumed	1.852	.185	-.033	26	.974	-.00292	.08981	-.18753	.18168
	Equal variances not assumed			-.026	10.242	.979	-.00292	.11078	-.24898	.24313
var4	Equal variances assumed	4.774	.038	5.222	26	.000	.85867	.16444	.52066	1.19669
	Equal variances not assumed			5.715	19.940	.000	.85867	.15024	.54522	1.17213
var5	Equal variances assumed	.467	.500	.906	26	.373	.19981	.22060	-.25365	.65326
	Equal variances not assumed			.818	12.520	.428	.19981	.24417	-.32975	.72936
var6	Equal variances assumed	1.144	.295	4.339	26	.000	.56725	.13072	.29854	.83596
	Equal variances not assumed			4.266	15.151	.001	.56725	.13297	.28408	.85042
var7	Equal variances assumed	6.779	.015	3.215	26	.003	.47466	.14762	.17121	.77810
	Equal variances not assumed			2.692	10.815	.021	.47466	.17635	.08570	.86362
var8	Equal variances assumed	2.096	.160	2.876	26	.008	.25439	.08847	.07254	.43623
	Equal variances not assumed			2.432	11.013	.033	.25439	.10461	.02417	.48460
var9	Equal variances assumed	2.775	.108	1.504	26	.145	.30214	.20087	-.11075	.71504
	Equal variances not assumed			2.104	22.187	.047	.30214	.14363	.00443	.59986
var10	Equal variances assumed	19.858	.000	2.095	26	.046	.38596	.18427	.00719	.76474
	Equal variances not assumed			3.074	18.000	.007	.38596	.12556	.12217	.64976
var11	Equal variances assumed	3.538	.071	2.381	26	.025	.66667	.27995	.09122	1.24211
	Equal variances not assumed			3.410	20.207	.003	.66667	.19549	.25916	1.07418

## T-Test

### المؤسسة المطبقة وغير المطبقة

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
var1	Equal variances assumed	.435	.511	5.834	168	.000	.45666	.07828	.30213	.61119
	Equal variances not assumed			5.343	61.143	.000	.45666	.08547	.28576	.62755
var2	Equal variances assumed	.064	.800	3.535	168	.001	.22029	.06232	.09725	.34333
	Equal variances not assumed			3.331	63.671	.001	.22029	.06613	.08816	.35242
var3	Equal variances assumed	2.474	.118	4.234	168	.000	.31275	.07386	.16693	.45857
	Equal variances not assumed			4.876	92.155	.000	.31275	.06414	.18536	.44013
var4	Equal variances assumed	5.238	.023	3.268	168	.001	.28311	.08662	.11211	.45412
	Equal variances not assumed			3.457	77.248	.001	.28311	.08190	.12003	.44619
var5	Equal variances assumed	.020	.887	1.410	168	.160	.13963	.09903	-.05588	.33514
	Equal variances not assumed			1.396	68.710	.167	.13963	.10006	-.05999	.33925
var6	Equal variances assumed	3.126	.079	2.617	168	.010	.18700	.07145	.04594	.32807
	Equal variances not assumed			2.708	74.170	.008	.18700	.06906	.04941	.32460
var7	Equal variances assumed	2.033	.156	3.443	168	.001	.23580	.06849	.10059	.37101
	Equal variances not assumed			3.467	70.727	.001	.23580	.06801	.10019	.37142
var8	Equal variances assumed	.837	.362	.819	168	.414	.06566	.08021	-.09268	.22401
	Equal variances not assumed			.943	92.156	.348	.06566	.06965	-.07266	.20399
var9	Equal variances assumed	2.993	.085	-.317	168	.752	-.02145	.06776	-.15522	.11231
	Equal variances not assumed			-.272	56.318	.787	-.02145	.07890	-.17949	.13659
var10	Equal variances assumed	1.961	.163	1.550	168	.123	.12624	.08145	-.03456	.28704
	Equal variances not assumed			1.479	64.855	.144	.12624	.08537	-.04426	.29674
var11	Equal variances assumed	7.323	.008	3.587	168	.000	.26953	.07514	.12120	.41786
	Equal variances not assumed			2.626	48.060	.012	.26953	.10264	.06317	.47589

## فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	مجتمع الدراسة وتوزيع أداة الدراسة.....	1.3
49	المتوسط الحسابي الموزون وفق مقياس ليكرت الخماسي.....	2.3
50	توزيع محاور الأسئلة المباشرة في الاستمارة.....	3.3
51	معامل الثبات لمحاور الاستمارة.....	4.3
52	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير العمر.....	5.3
53	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير الجنس.....	6.3
54	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.....	7.3
54	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير مكان السكن.....	8.3
55	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير المستوى العلمي.....	9.3
56	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير المنصب.....	10.3
56	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	11.3
57	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير الدورات التدريبية.....	12.3
58	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير وفق الأجر.....	13.3

58	التوزيع التكرار والنسب المئوية تبعا لمتغير وفق المؤسسة المطبقة للجودة...	14.3
61	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .....	1.4
62	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير الاهتمام بالعاملين....	2.4
63	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير فرق العمل.....	3.4
64	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير تدريب العاملين.....	4.4
65	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير الأجر.....	5.4
66	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير محتوى العمل.....	6.4
67	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير فرص الترقية.....	7.4
68	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير الإشراف من قبل المرؤوسين.....	8.4
69	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير جماعة العمل.....	9.4
70	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير الرضا عن ساعات العمل.....	10.4
71	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير الرضا عن ظروف العمل.....	11.4
72	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي.....	12.4
73	اختبار التباين الاحادي لمجالات إدارة الجودة.....	13.4
74	اختبار التباين الاحادي لمجالات الرضا الوظيفي.....	14.4

75	.....اختبار التباين الايحادي لمجالات الرضا الوظيفي.....	15.4
76	..... T-Test اختبار .....	16.4
77	..... T-Test اختبار .....	17.4

## فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	.....مراحل تطور الجودة.....	1.1

## فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	..... استبانة الدراسة	1.3
96	..... نموذج التحكيم	1.3
97	..... أسماء المحكمين	3.3
98	..... التحليل الإحصائي	4.3

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المبحث	الرقم
	الإهداء.	
أ	إقرار.....	
ب	شكر وعرهان.....	
ج	تعريفات.....	
هـ	الملخص باللغة العربية.....	
ز	الملخص باللغة الإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	
1	خلفية الدراسة.....	1.1
2	أهداف الدراسة.....	2.1
2	مشكلة الدراسة.....	3.1
3	فرضيات الدراسة.....	4.1
4	مبررات الدراسة.....	5.1
5	أهمية الدراسة.....	6.1
5	حدود الدراسة.....	7.1
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
6	المقدمة.....	1.2
7	مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	2.2
9	مراحل تطور الجودة الشاملة.....	3.2
11	تطور ثقافة الجودة ورواد إدارة الجودة.....	4.2
14	أهمية إدارة الجودة الشاملة.....	5.2
15	أهداف إدارة الجودة الشاملة.....	6.2
16	عناصر إدارة الجودة الشاملة.....	7.2

23	..... مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره.....	8.2
	الإجراءات الداعمة من قبل إدارة الجودة للحصول على الرضا الوظيفي	9.2
28	..... للعاملين.....	
30	..... الأنظمة المؤسسية والإدارية والتشريعية للمواصفات القياسية للجودة .....	11.2
32	..... سوق فلسطين للأوراق المالية.....	12.2
36	..... الدراسات السابقة.....	13.2
<b>47</b>	<b>..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....</b>	
47	..... مقدمة.....	1.3
47	..... منهج الدراسة.....	2.3
47	..... مجتمع الدراسة.....	3.3
49	..... أداة الدراسة.....	5.3
51	..... صدق وثبات أداة الدراسة.....	6.3
52	..... أساليب المعالجة الإحصائية.....	7.3
<b>60</b>	<b>..... الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة والفرضيات.....</b>	
60	..... مقدمة.....	1.4
61	..... مجالات الجودة.....	2.4
65	..... مجالات الرضا.....	3.4
72	..... الإجابة على فرضيات البحث.....	4.4
78	..... الإجابة على العقبات.....	5.4
79	..... الإجابة على الحلول.....	6.4
<b>80</b>	<b>..... الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....</b>	
80	..... مقدمة.....	1.5
80	..... الاستنتاجات.....	2.5

83	.....التوصيات	3.5
85	.....المراجع	
91	.....الملاحق	
114	.....فهرس الجداول	
117	.....فهرس الأشكال	
118	.....فهرس الملاحق	
119	.....فهرس المحتويات	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.