



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة في الشركات  
المدرجة في بورصة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

**The Impact of Applying Total Quality Management on Achieving  
Sustainable Development in Companies Listed on the Palestine  
Exchange from the Point of View of Their employees**

اعداد

أحمد خليل محمد حسن

بإشراف:

د. فتح الله احمد غانم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين  
من وجهة نظر العاملين فيها

**The Impact of Applying Total Quality Management on Achieving Sustainable  
Development in Companies Listed on the Palestine Exchange from the Point  
of View of Their employees**

إعداد

أحمد خليل محمد حسن

بإشراف

الاستاذ الدكتور فتح الله احمد غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 14\06\2022

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور فتح الله احمد غانم جامعة القدس المفتوحة مشرفا ورئيسا.....

الدكتور شبلي السويطي عضوا.....

الدكتور عودة مشاركة عضوا.....

## تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة القدس المفتوحة حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير إلى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيس	الطالب
فتح الله احمد غانم	احمد خليل حسن
التوقيع: .....	التوقيع: .....
التاريخ: .....	التاريخ: .....

## اقرار

أنا الموقع أدناه أحمد خليل محمد حسن ا جامعة القدس المفتوحة.

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسالتي الموسومة بـ : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: أحمد خليل محمد حسن

الرقم الجامعي : 0130011910088

التوقيع:

التاريخ:

## الآية القرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ﴾

﴿وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة (المجادلة), آية (11).

## الإهداء

إلى صاحبة القلب الكبير التي منحت حياتي الثقة والأمل، إلى مربية الأجيال... والدتي الغالية  
إلى من أحمل اسمه فخراً، إلى من مهد لي طريقي منتظراً، إلى من أحسن تربيتي وزادني تهذيباً، من كان له

الدور الكبير في مساندي لتحقيق طموحي . والدي الغالي

إلى من أنسنتني في دراستي وشاركتني همومي، التي شدت أزرى، إلى رفيقة دربي ..زوجتي الحبيبة

إلى من تشاركنا حنان الأسرة، إلى من عشنا أسعد اللحظات، إلى نبض البيت وفرحه.. أخواني

إلى الذين تسكن صورههم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها أصدقائي

إلى كل من قدم لي الدعم والمساندة

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

احمد خليل محمد حسن

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم المرسلين، مُعلم البشرية وقائدها سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه ومن سار على هديه واستن بسنته إلى يوم الدين.

يُسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل العرفان لمشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور فتح الله احمد غانم، على ما

قدمه من توجيه ومتابعة لي خلال فترة إنجاز اهذه الرسالة، فله مني أطيب الشكر والعرفان.

ويسعدني أن أتقدم بعظيم الامتنان للصرح العلمي الشامخ جامعتي العريقة "جامعة القدس المفتوحة"، التي

شقت طريقا صعبا حتى وصلت إلى هذه المكانة العالية بين صروح العلم رئاسة وعمادة وأساتذة وإداريين

## الملخص

تستمد الدراسة أهميتها من الهدف الذي وضعه الباحث وسعى لتحقيقه من خلالها والمتمثل في البحث في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة، بحيث اعتمد على بيانات أولية قام بالحصول عليها من استبانة خاصة صممت وتم تحكيمها من أهل العلم والدراية وقد قسمت الاستبانة الى محورين وكل محور لمجموعة من الفقرات تم توزيعها على (350) فردا من العاملين في شركات النشاط الصناعي واسترداد (290) صالحة للدراسة والتحليل، وللحصول على المعلومات الثانوية قام الباحث بمراجعة الادبيات ذات العلاقة والتقارير الصادرة عن مؤسسات ووزارات متنوعة.

وكانت أهم النتائج تشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين تطبيق ادارة الجودة وتحقيق التنمية المستدامة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغير الجنس لصالح الذكور، وكان من النتائج وجود تنوع في التزام الشركات المبحوثة بمبادئ إدارة الجودة التركيز على العملاء بدرجة عالي جدا، وجاء اعلى التزام بابعاد التنمية المستدامة كان في البعد الاقتصادي.

وقدم الباحث جملة من التوصيات أهمها تعزيز القوانين الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وبضرورة اجراء المزيد من الدراسات تهدف الى تقييم أداء الشركات المدرجة في البورصة في محوري ادارة الجودة والتنمية المستدامة منفردة ليتم تعميم تجربة الشركات الأعلى التزاما على كافة الشركات وفي مختلف القطاعات.



## **Abstract**

The significance of this study is derived from its aim, that the researcher has set and sought to achieve, which is represented in investigating the impact of applying Total Quality Management (TQM) on achieving sustainable development for companies listed on the Palestine Exchange, from the point of view of its employees. For this purpose, the descriptive analytical approach is used, based on preliminary data that are collected through a questionnaire, designed and reviewed by professionals in this field; the questionnaire was made into two sections each section is divided into a set of paragraphs, and is distributed to (350) employee working at companies of industrial activities, of which (290) valid questionnaire were recovered. For the secondary data, the researcher reviewed the literatures of relevance and the reports issued by various institutions and ministries.

The key results show a weak negative relationship between quality management application and achieving sustainable development; as well as the presence of statistically significant differences between respondents' answers, which might be ascribed to gender variable, in favor of males. Results also show diversity of commitment among companies with regard to quality management principles, with very high concentration on customers; while the highest commitment of sustainable development dimensions was for the economic dimension.

The researcher provides a set of recommendations, most importantly to enhance TQM and sustainable development related laws and regulations; and the necessity to conducting further studies that aim at assessing –severally- the performance of companies listed on Palestine exchange; particularly with regard to quality management and sustainable development, for the purpose of circulating the experience of companies with highest commitment at all companies and at various sectors.

# فهرس المحتويات

أ	تفويض	.....
ب	إقرار	.....
ت	الآية القرآنية	.....
ث	الإهداء	.....
ج	شكر وتقدير	.....
ح	الملخص	.....
خ	ABSTRACT	.....
ر	قائمة الجداول	.....
س	قائمة الملاحق	.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	• التمهيد	.....
3	• مشكلة الدراسة واسئلتها	.....
4	• أهداف الدراسة	.....
5	• أهمية الدراسة	.....
6	• حدود الدراسة	.....
6	• متغيرات الدراسة	.....
7	• نموذج الدراسة	.....
7	• فرضيات الدراسة	.....
9	• مصطلحات الدراسة	.....
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	.....
11	• مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.....
14	• أهمية إدارة الجودة الشاملة	.....
16	• أهداف إدارة الجودة الشاملة	.....
17	• مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.....
18	• نماذج إدارة الجودة الشاملة	.....
20	• مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.....
22	• المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.....
24	المحور الثاني: التنمية المستدامة	.....

24	..... مفهوم التنمية والتنمية المستدامة
27	..... خصائص التنمية المستدامة
28	..... أهداف التنمية المستدامة
30	..... مبادئ التنمية المستدامة
30	..... أبعاد التنمية المستدامة
33	..... مؤشرات التنمية المستدامة
33	..... معوقات التنمية المستدامة
34	..... التنمية المستدامة داخل الشركات
37	المحور الثالث: البورصة وشركات المساهمة العامة
37	• مفهوم البورصة:
37	• نشأة وتأسيس بورصة فلسطين
38	• أهداف بورصة فلسطين
39	• الإدراج والتداول في بورصة فلسطين
41	• الإدراج في السوقين الأولي والثانوي
44	الدراسات السابقة
49	..... الدراسات الأجنبية
52	..... التعقيب على الدراسات السابقة
55	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
55	• المقدمة
55	• منهجية الدراسة
56	• مجتمع وعينة الدراسة
57	• خطوات بناء أداة الدراسة
59	• متغيرات الدراسة
59	• البيانات الديموغرافية (الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة)
59	• توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
62	• صدق أداة الدراسة وثباتها
62	• أساليب المعالجات الإحصائية
64	..... المقدمة
64	..... الاجابة عن اسئلة الدراسة
83	..... نتائج اختبار الفرضيات
92	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات
92	• المقدمة
92	• النتائج

93	.....	• التوصيات
95		المراجع
95	.....	المراجع العربية
100	.....	المراجع الأجنبية
102		الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لطبيعة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	جدول رقم (1)
57	مجتمع الدراسة وحجم العينة	جدول رقم (2)
59	التوزيع التكراري وفقا لمتغير الجنس	جدول رقم (3)
60	التوزيع التكراري وفقا لمتغير عدد العاملين	جدول رقم (4)
60	التوزيع التكراري وفقا لمتغير المنطقة ممارسة النشاط	جدول رقم (5)
61	التوزيع التكراري وفقا لمتغير سنوات الخبرة	جدول رقم (6)
62	معامل الثبات لفقرات ومحاور الاستبانة	جدول رقم (7)
64	مفتاح التصحيح	جدول رقم (8)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة محاور الاستبانة	جدول رقم (9)
70	مامدى إلتزام الشركات المبحوثة بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين	جدول رقم (10)
71	الترتيب الخاص بأبعاد ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم (11)
72	التزام القيادة العليا	جدول رقم (12)
73	التركيز على العملاء	جدول رقم (13)
74	المشاركة الجماعية	جدول رقم (14)
75	التحسين المستمر	جدول رقم (15)
76	اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق	جدول رقم (16)
77	مامدى إلتزام الشركات المبحوثة بأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين	جدول رقم (17)
78	ترتيب تحقق ابعاد التنمية المستدامة	جدول رقم (18)
79	البعد الاقتصادي	جدول رقم (19)
80	البعد الاجتماعي	جدول رقم (20)
81	البعد البيئي	جدول رقم (21)
81	البعد الاخلاقي	جدول رقم (22)
83	الفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم (23)

84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	جدول رقم (24)
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم (25)
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم (26)
886	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم (27)
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم (28)
88	متغير/عدد الجنس	جدول رقم (29)
88	متغير/عدد الموظفين	جدول رقم (30)
89	متغير/منطقة ممارسة النشاط	جدول رقم (31)
90	متغير/ سنوات الخبرة	جدول رقم (32)

#### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
102	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	1
105	الاستبانة قبل التحكيم	2
111	قائمة المحكمين	3
112	الاستبانة بعد التحكيم	4
124	كتاب تسهيل مهام	5

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### التمهيد

إن ما يواجه الشركات من تحولات قوية وعميقة، وامتساعة في كافة المجالات (علمية، وتكنولوجية، واقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وثقافية)، وغيرها من المجالات الأخرى، أدى إلى ارتفاع حدة المنافسة وزيادة التهديدات والمخاطر لتلك الشركات ووضع مستقبلها في حالة من عدم الاستقرار، وأصبح معه صراع البقاء أكثر صعوبة، سواء على مستوى الشركات بشكل خاص أو المجتمع بشكل عام.

وقد أدرك الكثير من قادة المنظمات والمجتمعات في العالم هذه الحقيقة؛ فاتجهوا إلى تبني الخطط الاستراتيجية والإدارية التي تستهدف تنمية منظماتهم ومجتمعاتهم واستدامتها، والتطلع لمستقبل مستدام، بما في ذلك منظمة الأمم المتحدة التي اتجهت إلى تبني العديد من الندوات والمؤتمرات واللقاءات العالمية التي تعنى بالتنمية البيئية، والتنمية الاجتماعية، وخطة التعليم من أجل التنمية المستدامة، وصولاً إلى إعلان خطة التنمية المستدامة 2015-2030 تحت عنوان "تحويل عالمنا". (تادانوري، 2012).

لذا كان لزاماً ألا يكتفي القائمون على الأجهزة الإدارية والسياسية بما في ذلك الجهاز التعليمي لأي بلد بوضع الخطط والاستراتيجيات من دون العمل على توفير الأجواء السياسية والأمنية والاجتماعية التي تضمن تطبيقاً فعلياً لهذه الخطط والاستراتيجيات على أرض الواقع، وتكون وفقاً لأحدث ما وصل إليه الفكر الإداري والمعرفي من أساليب وأنظمة واستراتيجيات.

ونظراً لما أحدثته نظام إدارة الجودة الشاملة من نجاح وفاعلية في معالجة الكثير من المشكلات الإدارية

والاقتصادية في المنظمات والبلدان التي قامت بتطبيقه كبريطانيا وأستراليا ونيوزيلندا، (Iqbal, 2011:166)

باعتباره من أحدث المداخل الإدارية التي تساعد على ضمان تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التي تتبنى هذا المدخل كأسلوب من أساليبها الإدارية.

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح، و تحسين سمعتها في السوق المحلية و الخارجية، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها، و لهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات و نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا و تستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها ( الدرادكة ، الشبلي ، 2001 ).

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل و مناحي الأداء، و يشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام و فرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات و توقعات العميل، و يشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعا وخدمة (مصطفى، 2000) .

وتعد جودة المنتجات عنصرا أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، و تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية (توفيق، 1998) .

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي من خلاله



المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة للالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفى، 2005).

إن تركيز هذه الدراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين له دلالات كون هذه الشركات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، ويعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني، وتتداخل معه في كثير من الأحيان، حيث لعبت دوراً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية (عطايا، 2005) .

إذا اعتبرنا أن السعي إلى تحقيق الرفاهية للشعب الفلسطيني هو الهدف المنشود، فإن نجاح الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في تحسين وتطوير أدائها هو أول عامل يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود. وبالتالي فعلى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين التي تسعى لتطوير أدائها أن تعتمد في ذلك على أحدث النماذج والنظم الإدارية المتمثلة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وما ينعكس من خلال هذا التطبيق لهذه المبادئ على تحقيق التنمية المستدامة.

### مشكلة الدراسة واسئلتها

بالرغم من وجود العديد من الدراسات الفلسطينية والأجنبية والتي تتحدث في مجال الجودة الشاملة مثل دراسة (أفنان، 2002) ودراسة (Baidoun، 2003) إلا أن الكثير من الشركات تهمل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الرغم من حصول جميع الشركات المدرجة في السوق المالي على شهادة المقاييس الدولية (الأيزو) ومن خلال إطلاع الباحث على عينة من التقارير السنوية للشركات موضع الدراسة بين عامين 2018-2019 تبين أن هذه الشركات لم تستخدم مصطلح الجودة الشاملة في تقاريرها كما لم تعبر عن مساهمتها في التنمية المستدامة فيها. ولكن بعض الشركات الكبرى كالقطاعات المصرفية تقوم بنشر افصاحات خاصة من

ناحية ممارستها للمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة تظهر في بند الإفصاحات. وتعاني الشركات الصغرى والمتوسطة من امكانية توفير بيانات منشورة بخصوص مساهمتها في المسؤولية المجتمعية (ماس، 2019)، وينعكس أثر ذلك على هذه الشركات وقدرتها على المنافسة والاستمرارية، وعليه فان تلك المؤسسات بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل على تطويرها لكي تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات ورغبات عملائها، ويتحقق ذلك من خلال تحسين الأداء المؤسسي الخاص بها والذي يعود بالفائدة على جودة خدماتها المقدمة لتحقيق هذه الشركات التنمية المستدامة. (السوق المالي الفلسطيني، 2020).

وعليه فإنه يمكن إبراز المشكلة البحثية من خلال السؤال الرئيسي الآتي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟ وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الآتية:

1. ما مدى إلتزام الشركات المبحوثة بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين؟
2. مامدى إلتزام الشركات المبحوثة بأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين؟
- 3.

### أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي وجد خلال مراجعة الأدبيات الحاجة

لدراستها وتحليلها في فلسطين ومنها:

1. التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في تحقيق

التنمية المستدامة وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات.

2- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، المشاركة الجماعية، التحسين المستمر، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق) والعديد من الجوانب الادبية المتعلقة بها.

3- التعرف على أبعاد التنمية المستدامة والعديد من الجوانب الادبية المتعلقة بها.

4- التعرف على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وبعض الأدبيات الخاصة بها.

5- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها الوقوف عن كثب حول اهمية توظيف ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والتي يمكن إبرازها من خلال الآتي:

### الأهمية العملية

1. محاولة التوصل إلى نتائج بحثية قابلة للتطبيق والتعميم عن أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات المدرجة بالبورصة وفقا لراي الفئات المبحوثة.
2. وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تحسين أداء الشركات.

### الأهمية النظرية

1. توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة، وابرار دورها كمدخل إداري يساعد المنظمات على تفعيل دورها في تعزيز التنمية المستدامة للبيئة المحيطة بها.

2. مساهمة هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي

تواجه إدارة الشركات للمساهمة في تعزيز التنمية المستدامة.

### حدود الدراسة

الحدود الجغرافية: محافظات رام الله والبيرة، نابلس، طولكرم، بيت لحم، الخليل (المحافظات الشمالية)

الحدود البشرية: العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددها 13 شركة

الحدود الموضوعية: وهي قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021.

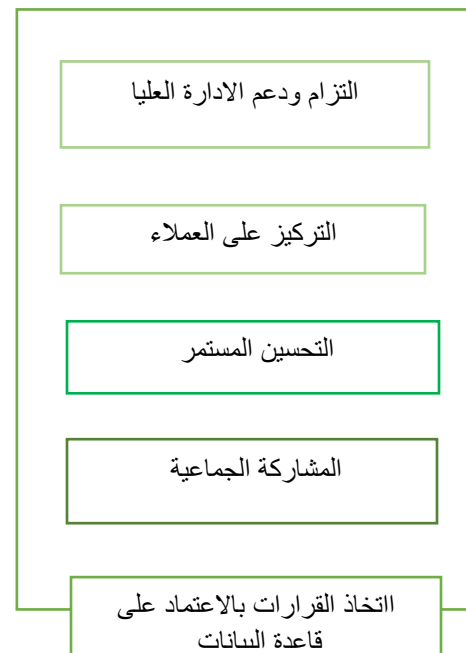
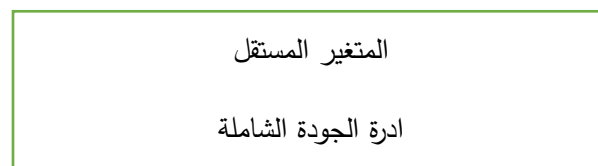
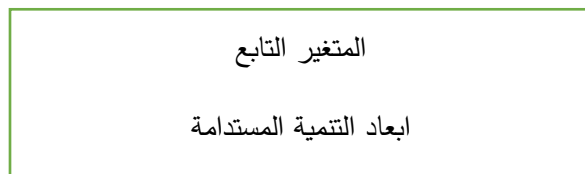
محددات الدراسة: ندرة المراجع والمصادر الثانوية المتخصصة في موضوع الدراسة تحديدا.

### متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** تتمثل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي (التزام ودعم الادارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، المشاركة الجماعية، إتخاذ القرار بالإعتماد على قاعدة البيانات لدى الشركات).

**المتغير التابع:** التنمية المستدامة بأبعادها (البعد البيئي، البعد الأخلاقي، البعد الإجتماعي، البعد الإقتصادي).

## نموذج الدراسة



## فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين
- ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية لقياس مستوى كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الخمسة لدى مجتمع الدراسة وهي متغيرات مستقلة في تحقيق التنمية.

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التركيز على العملاء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المشاركة الجماعية في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد إتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة البيانات لدى الشركات المدرجة في البورصة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحسين المستمر في تحقيق التنمية لدى الشركات المدرجة في البورصة.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية لدى الشركات المدرجة في البورصة.

6. لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الأهمية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، عدد الموظفين، منطقة ممارسة لنشاط، عدد سنوات الخبرة).

## مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة: عرفها البعض بأنها "المنتج التطبيقي، والأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المنظمة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وتحقيق حاجات وتوقعات العميل، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها" (الهوش، 2011: 16)، كما قام (جابلونسكي، 1993) بتعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق للعمل، مما يؤدي إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتقليل شكاوى العملاء، والاهتمام بقضايا مهمة جدا كنفادي مقاومة التغيير والالتزام الإداري وتق

ليل تكاليف إحداث التغيير. (السامرائي، 2012)

وبحسب ما تهدف إليه هذه الدراسة فإن الباحث يعرف إدارة الجودة الشاملة اجرائياً بأنها: مجموعة الأنشطة الإدارية التي يؤديها أفراد المنظمة وفقاً لثقافة جديدة في التعامل تسعى للاستخدام الفعال للموارد بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة مع الأخذ بالاعتبار ضرورة استدامة وبقاء المنظمة، واستمرار تدفق تلك الموارد وزيادتها، بما يضمن تحقيق أهداف أصحاب المصلحة عبر التحسين المستمر لعمليات المنظمة وأنشطتها المختلفة.

التنمية المستدامة: عرفت جامعة الملك عبد العزيز (2005: 40) التنمية المستدامة بأنها "النهوض بالمستوى المعيشي للمجتمع بأسلوب حضاري يضمن طيب العيش للناس ويشمل: التنمية المضطردة للثروة البشرية، والشراكة على أسس المعرفة والابتكار والتطوير، واستغلال القدرات المحلية والاستثمار، والقصد في استخدام الثروات الطبيعية، بالإضافة إلى ترشيد الاستهلاك و حفظ التوازن بين التعمير والبيئة، وبين الكم والكيف" فيما

يرى كل من الطويل وآغا (2010) أن التنمية المستدامة تعني "الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة، سواء البشرية، أو المالية المادية والمعنوية، وغيرها للمستقبل البعيد؛ مع التركيز على حياة أفضل ذات قيمة عالية للأجيال القادمة في الحاضر والمستقبل. (بن سامي، 2015)

وبحسب ما تهدف إليه الدراسة الحالية فإن الباحث يعرف التنمية المستدامة اجرائياً بأنها: مجموعة العمليات والطرائق العديدة التي تستهدف تحقيق الزيادة والتطور والاستمرار من خلال أنموذج شامل للتفكير في كيفية تحسين المستقبل بحيث يضع في الحسبان الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والأخلاقية في إطار السعي للتنمية لتحسين جودة الحياة.



## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

من خلال هذا الفصل سيعمل الباحث على عرض بعض الأدبيات الخاصة بمحاور الدراسة وتزويد القارئ بالمفاهيم الأساسية، والتي ستساهم في تسهيل عرض النتائج وتقديم توصيات خاصة.

### المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة كأسلوب إداري حديث، من حيث أثره في تحسين وتطوير أداء الشركات والإرتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، فدولة كاليابان وكثير من الدول المتقدمة اتبعت هذا النهج الإداري لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة الشاملة. (قصراوي، 2010).

فهذا كان سبب لجعل الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة يزداد، فكثرت الندوات والمؤتمرات والدراسات التي تناولت الحديث عنها ودراستها وتحليلها، للعمل على وضع النظم والعمليات التي توصل الى الأهداف المرسومة للشركات من تقديم أفضل خدمات ومنتجات ترضي حاجات المستهلك بأفضل وأعلى جودة وأفضل سعر وبالوقت الملائم. (الكبيجي، 2013)، (عبدالعال، 2007)

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بها وهي الجودة،

إدارة الجودة.

**مفهوم الجودة:** يعود مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) وهي تعني طبيعة الشيء، طبيعة الشخص، درجة الصلابة. (الدرادكة، الشبلي، 2002م)

عرفها عميري (2018): مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيب أو نقص، ويتم ذلك من خلال الإلتزام بالمعايير التي تم إعتماها لتكون قابلة للإنجاز والتحقيق، وهذا مبني على أساس إرضاء الزبائن والمستخدمين. عرفها (جوران وزميله): بأنها مدى ملائمة المنتج للإستخدام.

عرفت المنظمة الدولية للتفتيش الجودة: الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية من خلال مجموعة من الخصائص الرئيسية التي يتم تحديدها سابقا، وبناء على هذا التعريف فإن المنظمة تركز على أهمية تحديد الحاجات والرغبات وطرق إشباعها. (قصراوي، 2010)

من خلال الإطلاع على الأدبيات وجد إختلاف ما بين الباحثون في تعريف الجودة نظرا لأن البعض يعطي الأولوية للعميل والبعض لوجهة نظر المنتج والبعض الآخر للقيمة والبعض الآخر نحو التفوق والتميز. ومن وجهة نظر الباحث فإن الجودة هي : تقديم الخدمة/المنتج بأفضل صورة وأكثر ملائمة للإستخدام دون التأثير على سعره حيث يبقى سعره مناسباً للمستهلك ليستطيع اشباع حاجاته منها.

مفهوم الجودة الشاملة هي : الطريقة الشاملة للعمل، هي التي تدفع العاملين وتحفزهم للعمل ضمن فريق واحد ، مما يخلق قيمة مضافة لغاية إشباع حاجات المستهلكين. (حمود، 2000)

عرفها (حيدر، 2000) : فلسفة إدارية لها إطار فكري وعقلي وتشمل مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستخدم لتحسين الجودة بشكل دائم. كما عرفها قنديل(2015): فلسفة إدارية حديثة تقوم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل عناصر المنظمة، وذلك لتحسين وتطوير مقوماتها بهدف الوصول إلى أعلى جودة في

المخرجات من سلع وخدمات بأقل تكلفة، وتهدف من هذه الفلسفة إلى تحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء، وإشباع رغباتهم.

لم يختلف الباحثون في الإجماع على أن إدارة الجودة هي فلسفة إدارية حديثة هدفها الحصول على أفضل منتج بأقل تكلفة.

عرفتها منظمة المقاييس العالمية ISO بأنها: طريقة لتسيير المنظمة بالتركيز على الجودة ؛ لاعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية، كما تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتوسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع.

وعرفها (قصراوي، 2010) بأنها: هي مدخل لتطوير كافة مراحل الأداء، بتضامن الإدارة العليا وكافة أقسام المؤسسة وموظفيها، للعمل سويا على اشباع حاجات ورغبات العملاء، ويشكل نطاقها كافة مراحل التشغيل من التعامل مع المورد، حتى العميل.

عرفها قنديل (2015): بأنها جميع الأنشطة التي يبذلها المسؤولون عن تسيير أمور المنظمة والتي تشمل التخطيط، التنفيذ، التقييم، لغرض التغلب على المشاكل القائمة. كما عرفها عبد الله (2018) بأنها : فلسفة إدارية تسعى الإدارة من خلالها إلى استغلال مواردها المادية والبشرية والمعلوماتية كافة بكفاءة عالية، وبتنسيق شامل لمقوماتها كافة، وبإشراك الجميع في تطبيق استراتيجيتها، وصولا إلى إرضاء الزبون بشكل مستمر ومتجدد والحفاظ عليه، واكتساب زبائن جدد. وعرفها الشمري (2015) بأنها : أسلوب يعتمد على فرق العمل، أي إشراك العاملين كافة في عمليات المنظمة من أجل التحسين المستمر، لتحقيق رضا العميل الداخلي (الموظفين) والخارجي (العملاء والزبائن) .

ومن وجهة نظر الباحث فان ادارة الجودة الشاملة هي استغلال موارد المظمة المتاحة المادية والبشرية والتكنولوجية للوصول الى الغايات والاهداف التي وضعتها المنظمة لنفسها من خلال مجموعة من المبادئ، منها ما يتعلق بإرضاء العملاء من خلال المحافظة على جودة المنتجات أو الخدمات ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة لمساعدتها المنظمات على تحقيق كثير من اهدافها في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة ومنها عولمة الأسواق، والتطورات التكنولوجية التي أدت إلى التطور في آليات الإنتاج والتعقيد في السلع والخدمات، والتطورات الإجتماعية، كإنخفاض جودة المنتجات وهدر الوقت والكثير من المنتجات التالفة مما دفع إلى إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل البقاء في السوق وزيادة حصتها السوقية، تقليل التكاليف والوقت والجهد، زيادة الربحية، تحويل المنظمة إلى بيئة قابلة للتطور والإبداع والتميز. (عبد العال، 2007)

كما أشارت دراسة العاجز، (2008) إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

1. إتاحة الفرصة أمام المنظمات لتحقيق أهدافها من الاستمرارية الى جانب تعظيم الأرباح واستغلال مواردها أفضل استغلال.
2. تقليل الوقت بين طلب الخدمة/السلعة، وتوفيرها فعليا وفقا لاجراءات بسيطة بعيدا عن التعقيد الروتيني الذي يتسبب في تعقيد العمل.

3. تعتبر ادارة الجودة منهج شامل للتغيير فهي تنظر للأنشطة على أنها كلا متكامل، فتطبيق ادارة الجودة في الجوانب الإدارية والفنية والإجتماعية يجعل الأداء يتسم بالشمولية والابتعاد عن التركيز على عنصر واهمال الأخر.

وأشار عبد الرحمن، (2018) إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتبع من كونها منهج متكامل يتسم بالمرونة مما يجعل من السهل على المنظمة تغيير سلوكها وفقا للحاجات، ووضح أهمية إدارة الجودة من خلال جملة من النقاط أهمها:

- تحسين الانتاجية من خلال زيادة الانتاج وتقليل التكاليف.
- دراسة حاجات العملاء وسعي الادارات للوفاء بتلك الإحتياجات.
- السعي للحصول على شهادات دولية مثل ISO 9000.
- اتخاذ القرارات ووضع الحلول للمشاكل بالتشاور مابين كافة المستويات الإدارية، الامر الذي يساهم في تنمية الشعور بالوحدة بين فريق العمل، كما يدعم الترابط وبناء جسور من الثقة بينهم.
- تجاوز العقبات كافة التي تحد من قدرة الموظفين على اداء العمل بأفضل صورة.
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة.
- زيادة الوعي بالجودة وأهميتها بين كافة المستويات الإدارية والعاملين يساعد في احراز مستويات عالية من التفوق.

ومن هنا وجد الباحث أن اهمية ادارة الجودة الشاملة تتبع من الدور الذي تؤديه فمن خلال الإلتزام بادارة الجودة الشاملة فيمكن للمنظمة تحقيق الاستمرارية التي تضمن لها تحقيق الربح الوفير من خلال استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال، وبالتالي تستطيع المنظمة المنافسة من خلال توفير المنتج بجودة عالية وسعر

منافس ووقت مناسب، لذا فإن عملية إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية متكاملة تبدأ من تحديد احتياجات العميل/ المستهلك وصولاً لتلبية رغبته بأسرع وقت وأقل تكلفة.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات إلى جانب تخفيض التكاليف مما يساعد في تحسين الخدمات وتقديمها بأفضل صورة، وتتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة وفقاً لدراسة (علي، 2004) ودراسة (حمود، 2000):

1. **أهداف داخلية:** وتتمثل بتعزيز العمل الجماعي وروح الإنتماء لدى الموظفين والعاملين، مما يزيد من الإنتاجية، وكذلك تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتقليل التكاليف، وتقليل الوقت والجهد المطلوب، وبالتالي تحقيق رضا الزبائن وإشباع رغباتهم وتلبية إحتياجاتهم، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة.
2. **أهداف خارجية:** وتتمثل بتقديم أفضل الخدمات والسلع بأفضل الأسعار، من خلال تحديد الفئة المستهدفة من الزبائن ودراسة حاجاتهم، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وصورتها لدى الزبائن.

وفي دراسة نصيرة، (2015) أشار إلى أن أهداف إدارة الجودة تنقسم ما بين:

1. وجهة نظر العميل/المستهلك ويهدف للحصول على السلعة التي تلبى حاجاته ورغباته بأقل تكلفة ضمن مستوى جودة عالي وضمن تأديتها للغرض الذي اشتراها لأجله، مع وجود قنوات اتصال فعالة مع المنظمة المنتجه.

2. من وجهة نظر المنظمة التي تهدف إلى الإستمرارية في ظل جو من المنافسة، فهي تسعى لتحقيق رغبة العملاء، إلى جانب تخفيض التكاليف والارتقاء بمستوى مهارات العاملين لغايات التحسين المستمر.

لذلك وجد الباحث أن الأدبيات التي قام بمراجعتها أثناء اعداد الدراسة اختلف الباحثون في دراسة أهداف إدارة الجودة, لكن الملاحظ أنها تمحورت حول المنظمة بأهدافها المتمثلة بالربح الذي تحققه الاستمرارية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومن وجهة نظر العملاء وهم البيئة الخارجية للمنظمة والذين يرغبون في التوفير من خلال الحصول على السلعة بأقل تكلفة وبأفضل سعر مع ضمان جودتها، إن ادارة الجودة الشاملة تقوم على اشراك العاملين لذلك يرى الباحث أن ادارة الجودة الشاملة تحقق اهداف المنظمة والعاملين فيها وانظمتها وقوانينها وأدوات العمل والسياسات وأهداف العملاء والمجتمع الخارجي من خلال المنتجات التي تقدمها ومدى قدرتها على المنافسة, فلا يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من الأهداف فهي فلسفة شاملة مرنة.

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المزايا منها كما وردت في دراسات عبد العال، (2007)

ودراسة قسراوي، (2010):

1. حماية الشركة من الكساد.
2. ضمان تحقيق الارباح.
3. ثقة المستهلك في منتجات الشركة.
4. الزيادة في الارباح.
5. الاستخدام الامثل لقدرات العملاء والموظفين.
6. خلق بيئة تركز على الجانب الانساني.
7. تحقيق وضع تنافسي.

## نماذج إدارة الجودة الشاملة

ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين مع بداية دراسة الزمن والحركة، حيث تبنى اليابانيون في بداية الخمسينات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كأسلوب لإعادة بناء اليابان المنهك والمدمر من الحرب، وخلال فترة قصيرة لم تتجاوز بداية السبعينات حققت الشركات اليابانية نجاحا كبيرا، مما ساهم في إنتشار إدارة الجودة الشاملة في أمريكا ودول أوروبا وغيرها من دول العالم، وتجدر الإشارة إلى أن المعنى الحديث للجودة الشاملة بدأت في أمريكا.

وهناك العديد من النماذج لإدارة الجودة الشاملة التي وضعها الباحثين، والتي قام الباحث بجمعها من خلال مراجعة الأدبيات ومنها (عبد العال، 2007)، (سويرح، 2019)، (مزهري، 2016):

**1. نموذج شوهارت:** وهو نموذج يستند الى التطوير المستمر وقد وضع مدخلا للجودة، يركز على اربع خطوات

هي: التخطيط، الفعل، الفحص، التصرف، وتسمى بالدائرة شوهارت أو PDCA.

**2. نموذج جوران:** اشتهر بثلاثية مميزة تمثلت في تخطيط الجودة من خلال تحديد العملاء واحتياجاتهم، مراقبة

الجودة من خلال وحدات القياس والمراقبة واتخاذ كافة اجراءات التصحيح، تحسين الجودة من خلال توزيع

الموارد وتكليف افراد بمتابعة مشروعات الجودة للمحافظة على المكاسب المحققة.

**3. نموذج كروسبي:** يستند هذا النموذج على أربعة أسس هي: إن مفهوم الجودة هو المطابقة مع المتطلبات

الأساسية، معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية، وإن الجودة تتحقق بالرقابة أكثر من تقييم الأداء، تقاس

الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات وليس أي مؤشرات أخرى.

**4. نموذج ديمينج:** يستند هذا النموذج إلى ثلاثة عناصر هي: فلسفة الجودة الشاملة والتي تبدأ من وضع هدف

دائم وانتاج فلسفة جديدة خاصة به بحيث يتحمل كل فرد في المنظمة مسؤوليته مع ضرورة التخلص من التفتيش



والتمسك بالجودة وتصلح فلسفة ديمينج للمنظمات مع كافة أحجمها كما يمكن تطبيقها في أي قسم من أقسام المنظمة، مع ضرورة أن تقوم المنظمة بمواجهة الأمراض القاتلة فيها وهي الأخطاء السبعة التي يجب مواجهتها قبل المباشرة بعملية التحول الى عملية الجودة الشاملة، منها استعجال الادارة بتحقيق الربح، وكثرة التنقلات والدوران بالإدارة، والاهتمام الزائد من قبل الادارة بالأرقام، دون ربط ذلك بتحقيق الجودة في المنتجات والخدمات على أرض الواقع ، العقبات وجمعها في خمسة عقبات منها انخفاض التعليم في المعاهد والجامعات تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة والاعتقاد بان المعدات الجديدة هي التي ستؤدي لتحسين المنتجات.

**5. نموذج ايشيكاوا:** يرتكز هذا النموذج على أن مفهوم الجودة هو مفهوم متعدد الجوانب من أهمها التحول من برامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يقوم على العمليات التي تراعي احتياجات العملاء، التعرف على أسباب المشكلات الرئيسية ومحاولة التغلب عليها، وتحديد مجالات الجودة التي يمكن تطبيقها في المنظمة، وتحديد مدى إمكانية تطبيق مراقبة الجودة على مستوى المنظمة ككل، وكذلك إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية للمساعدة في تحديد أبعاد المشكلة وطرق التغلب على أثارها السلبية في المنظمة.

**6. نموذج تاجوشي:** يرتكز هذا النموذج على استخدام الوسائل الاحصائية لتطبيق مفاهيم الجودة، إشتهر هذا النموذج بمفهومين للجودة هما: دالة الخسارة وفيها كلما كان اتجاه قيمة التكلفة من الهدف أكثر، أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة.

**7. نموذج اونوا:** يرتكز هذا النموذج على تطوير مفهوم التصنيع المرن، الإنتاج في الوقت المناسب، مما يساهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للمعدات مقابل تقليص فترات الإنتاج والتصنيع، كما أورد هذا التموزج نظام التساؤلات الخمسة الذي يبحث عن الاسباب الجذرية للمشكلة، وقام بتصميم نظام يسمح بوقف الآلات بشكل تلقائي في حال انتاج منتج معيب ، مما يجدر الإشارة إليه أن اونوا هو من قام بتطوير نظام الإنتاج الشهير لشركة تويوتا،

من قواعده الأساسية في مراقبة الجودة المتمثلة بالتطوير الذاتي، والعمل الجماعي، والتطوير الجماعي والإبداع، الوعي بالجودة والتنبه للمشكلات، الى الارتباط النشاط بورش العمل.

### مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثون في إدارة الجودة الشاملة في عدد مبادئها الا انهم اجمعوا على ان هدف هذه المبادئ هو تحسين الجودة ففي دراسة القصراوي (2010) أوردت عشرة مبادئ لإدارة الجودة هي: النظم الادارية، ضمان الجودة، تصميم العمليات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الالتزام ودعم الادارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات والحقائق.

وفي دراسة للإدريسي، (2010) ذكر ثمانية مبادئ لإدارة الجودة هي: التعليم والتدريب، توافر نظام التغذية الراجعة، الثقافة التنظيمية الداعمة، نظم معلومات متطورة، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات والحقائق.

ومن خلال إطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات وجد ان هناك ستة مبادئ اجمع عليها الباحثون

هي:

1. التزام ودعم الادارة العليا: ومن المتفق عليه ان الادارة العليا هي كل من يشغل قمة بالهرم الاداري من مجلس الادارة، المدير العام، المدير التنفيذي، نواب المدراء، المسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية والمشرفين على تنفيذ الخطط.

ولتقديم الادارة العليا الدعم تنقسم افعالها بين الدعم والتطبيق، ففي مجال الدعم يتوجب عليها القيام بجملة من

المهام:

- الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة من خلال اعتماد المخصصات المالية لها.

- اعتماد جدول زمني لتوفير الوقت اللازم لتطبيقها.
- الالتزام بالتدريب والتعليم على ادارة الجودة الشاملة.
- طلب الخدمات الاستشارية من جهات خارجية مختصة.
- الظهور في المناسبات الداعمة لإدارة الجودة.
- تأسيس إدارة خاصة بالجودة، ووضع رؤيا وسياسات ورسالة خاصة بالجودة.
- ربط نظام الاجور والحوافز والمكافآت مع نظام الجودة.
- وفي مجال التطبيق يتوجب على الادارة العليا جملة من المهام:

- حضور الدورات والعمل على الانتساب والعضوية في فرق تحسين الجودة، واعمال لجان التوجيه.
- اعتماد مقترحات تحسين الجودة.
- زيادة الفرق والادارات اثناء اجتماعاتها.

2. مشاركة العاملين والموظفين: يعتبر العنصر البشري هو الجهة المختصة بتنفيذ الاعمال، لذلك يجب ان يتم اختيار هذه العناصر بناء على مواصفات وشروط ومهارات موضوعه مسبقا وتعينهم وفقا لهذه المواصفات والشروط في المنصب المناسب، وإلى جانب ذلك يجب الإهتمام بمجموعة من الجوانب:

- التدريب والتعليم؛ لزيادة فرص الابتكار، وتحسين اساليب العمل.
- مشاركة الصلاحيات في اتخاذ القرار بشكل يشعروهم بالاهمية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تطوير عملهم.
- الحوافز والمكافآت وتشمل الجانبين المادي والمعنوي، على ان يتم تقديمها في الوقت المناسب بشكل علني غير روتيني، موضوعي وبنزاهة.

3. التركيز على العملاء: وهم الفئة التي تستطيع الحكم على جودة المنتج، وبالتالي يجب بداية تحديد الفئة المستهدفة واحتياجاتها التي ستعمل الشركة على تلبيتها وكيف يمكن أن تقوم الشركة بتطوير هذا المنتج بما يتناسب مع الاحتياجات الجديدة، من أجل المحافظة على المنتج من خلال إستطلاع رأي العملاء، تقييم دوري للمنتجات، ومتابعة الشكاوى، بهدف الوقوف على كافة الملاحظات التي هي اساس للتطوير.

4. التحسين المستمر: وتكون عملية التحسين لكافة الأنشطة والعمليات الإنتاجية بشكل مستمر دون توقف، والعمل على حل المشكلات التي تم جمعها بشكل نهائي من خلال وضع الحلول لها، وتأتي افكار التحسين من خلال: البحث والتطوير، المعلومات التي تم جمعها من اراء العملاء، لتقوية المركز التنافسي.

5. اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات: يعتمد نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة على المعلومات التي تم جمعها والتي تعكس الظروف المحيطة بالشركة، ويجب أن تنتصف هذه المعلومات بالشمولية، والصحة، الحدائه، والدقة، وأن تكون قابلة للنشر، على أن يتم طباعتها وحفظها إلكترونيا وأن أي قرار سيتم إتخاذه بالشركو يكون بالإعتماد على هذه المعلومات، وان يسهل الرجوع لهذه المعلومات من خلال مكوناتها الثلاث وهي: قاعدة البيانات، المدخلات، مخرجات النظام، كما يجب توفير هذه المعلومات ونشرها في الوقت المناسب، واصدار ملخصات حولها يتم فيها ربط النتائج مع القرارات التي تم اتخاذها سواء كانت هذه القرارات وظيفية، تشغيلية، استراتيجية.

### المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا يمكن إجمال كافة الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن بعض الدراسات قدمت

جملة من هذه الصعوبات ومنها دراسة (عبد الله، 2018) و (العضاضي، 2012) ومنها:

1. عجز الإدارات العليا عن توضيح طرق إلزامها بإدارة الجودة الشاملة.

2. التركيز على الجوانب المادية يضعف الموائمة مع إهداف الجودة.
  3. التوجه نحو تطوير الآلات وصيانتها في سبيل تحسين الجودة، مقابل الإعتقاد بقلة الكوادر البشرية المؤهلة.
  4. إن الجودة هي مسؤولية كافة العاملين في الشركة وأن الجودة وتطبيقها غير مقتصرة على قسم الرقابة على الجودة في الشركة.
  5. خوف العاملين من التغيير مما يدفعهم لمقاومة أية عملية تغيير.
  6. في بعض الحالات التي يتم تطبيق نموذج شركة أخرى لا يتم مراعاة البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالشركة.
  7. الشعارات الرنانة، حيث أن تطبيق الجودة الشاملة ليست شعارات، بل هي جهد يحتاج إلى قناعة وأداء.
  8. تقادم الهياكل الإدارية والثقافة التنظيمية.
  9. اتباع المركزية في إدارة الشركة.
  10. توقع نتائج فورية إلى جانب التخطيط غي السليم
  11. عدم إنتقال التدريبات التي تتم على إدارة الجودة الشاملة إلى مرحلة التطبيق.
- كما يرى الباحث أن ضعف الإنفاق على البحث والتطوير في المنظمة إلى جانب عدم الإهتمام بتدريب العاملين، وضعف فرص النمو والتطور للعامل في المنظمة تؤدي إلى إحباط العاملين وعدم استجابتهم لأي تطور، ويمكن إضافة أن بعض المعوقات تتعلق بثقافة خاصة بالمستهلكين الذين يفضلون الأجنبي الأمر الذي يشكل معيق أمام نجاح المنتج المحلي مما يدفع المنظمات لضرورة تبني نحو نشر ثقافة دعم المنتج الوطني.

## المحور الثاني: التنمية المستدامة

### مفهوم التنمية والتنمية المستدامة

يرتبط مفهوم التنمية بالتطور والتقدم، وبناء عليه تم البحث عن مفهوم ينسجم مع التطورات الحديثة، وفي بداية السبعينات ظهر مصطلح التنمية المستدامة وتطورت لتصبح الإستدامة مدرسة فكرية عالمية تنتشر في كثير من الدول الصناعية والنامية.

ويعد مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي شاعت في الأدب التنموي المعاصر، إلا أن تطبيقه وإعتماده يختلف من وسط إلى آخر، وقد فرض المصطلح وجوده في كافة المجالات من الخطاب السياسي إلى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

مفهوم التنمية وفقاً للأمم المتحدة: مجموعة من الوسائل والطرق التي تستخدم بقصد توحيد جهود الأهالي مع السلطات العامة من أجل تحسين مستوى الحياة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات القومية والمحلية، وإخراج هذه المجتمعات من عزلتها؛ لتشارك ايجابياً في الحياة القومية، ولتساهم في تقدم البلاد. (ويكيبيديا، 2021)، عرف (ابو النصر، محمد، 2017) التنمية بأنها: عملية حضارية متكاملة تعنى بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المطرد في الاستثمار. كما تعنى التنمية بتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين لتوفر لهم الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب.

مفهوم التنمية المستدامة: التنمية المستمرة، والعادلة، والمتوازنة، والمتكاملة، والتي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها، والتي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة. (أبو النصر، محمد، 2017)، كما عرف تقرير برونتلاند الصادر عن اللجنة الدولية للبيئة والتنمية (1987) عرف التنمية بأنها: ما

يلبي احتياجات الحاضر دون أن يعرض للخطر قدرة الأجيال اللاحقة على إشباع احتياجات. أما عبد الحافظ (2006) فعرّفها بأنها: ما يلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، لذلك فهي عملية تغيير يجري من خلالها إستغلال الموارد، توجيه الإستثمار والتطوير المؤسسي، بتنسيق يحفظ الإمكانيات ويعززها في الحاضر المستقبل. وقد عرفت اللجنة الإقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التنمية بأنها: تعزيز التنمية الإقتصادية مع الحفاظ على الموارد الطبيعية، وضمان مواصلة التنمية الاجتماعية، والبيئية، والسياسية، والاقتصادية، والمؤسسية على أساس المساواة، ويدعم مفهوم الإستدامة أكثر فأكثر حول موضوع تنمية الموارد البشرية، الذي يدعو إلى ربط عامل الرفاه الإنساني بأي قياس للنمو، لاسيما النمو الاقتصادي. (الأمم المتحدة، 1988)

فالتنمية المستدامة من وجهة نظر الباحث هي خطة مستمرة طويلة الأجل، هدفها خدمة الأجيال القادمة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة حيث لا يمكن زيادة كمية الموارد المتاحة المتوافرة على سطح الأرض وباطنها، ومن أجل ذلك تسعى الدول من خلال هذه الموارد لتحسين مستوياتها وكثيرا منها تسعى للحد من الفقر. نظرة تاريخية على التنمية المستدامة:

مرت التنمية المستدامة بعدة محطات جوهرية حيث تم عقد العديد من المؤتمرات والإجتماعات العالمية كان لكل منها أثر ومن أبرزها:

1. "نادي روما" والصراع بين المحافظة على البيئة وتحقيق التنمية إنعقد هذا المؤتمر عام 1972، يعد هذا

المؤتمر والذي جاء بعنوان (وقف التنمية) نقطة البدء لمفهوم جديد للتنمية، حيث أثار المؤتمر الكثير

من القضايا الجوهرية بشأن دور السكان في استهلاك الموارد والتلوث البيئي والتكنولوجيا، والوتيرة

المتسارعة في إستنزاف الموارد والتلوث البيئي

2. اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية بعنوان "مستقبلنا المشترك" Our Common Future والترويج

لمفهوم التنمية المستدامة والذي يعتبر أول من أشار إلى مفهوم التنمية المستدامة بشكل رسمي وتقريرها الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية المشتركة والبيئة في عام 1987م، وقد تشكلت هذه اللجنة بتكليف من الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1987م برئاسة برونوتالند "رئيسة وزراء النرويج" آنذاك وعضوية 22 شخصية من النخب السياسية والإقتصادية وخبراء التنمية والتخطيط في العالم. والغرض الرئيسي لتلك اللجنة هو دراسة تأثير السياسات التصنيعية والإقتصادية لدول العالم في الموارد الطبيعية والتي لا يمكن اعتبارها ملكاً وأن تهدره الأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.

3. قمة الأرض والإعلان الرسمي لمفهوم التنمية المستدامة، بشأن (مؤتمر ريو دي جانيرو) وقد كان لإعلان ريو دي جانيرو بالبرازيل عام 1992 والذي شاركت فيه 178 دولة، بمثابة الركيزة الرسمية لمفهوم التنمية المستدامة، حيث اعترف المؤتمر علناً بأن جودة البيئة وسلامة الإقتصاد يرتبطان ببعضهما البعض على نحو لا ينفصم. وقد كانت التنمية المستدامة هي الموضوع الأساس في كافة الوثائق الصادرة عن "مؤتمر ريو"، إذ أن اثني عشر مبدأً من المبادئ السبعة والعشرين الأولى للإعلان وكانت تركز على التنمية المستدامة.

4. مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبيرج 2002م، حيث انعقد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في مدينة جوهانسبيرج، وركز على ضرورة التصدي لمشكلة تدهور البيئة وعلى أن في العام 2002 أكدت على تحقيق مبدأ حماية البيئة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية وأصبحت تحت أهمية التنمية المستدامة.



5. المؤتمر الدولي لمواجهة التغيرات المناخية والتي انعقدت عام 2007 في مدينة بالي بمدينة بالي بأندونيسيا، وتمحورت نقاشات هذا المؤتمر حول العديد من المشاكل البيئية الخطيرة أهمها ارتفاع درجة حرارة الأرض بشكل كبير رجوعاً إلى الإحتباس الحراري.
6. مبادرة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة: أنقعد عام 2009 من قبل الأمين العام للأمم المتحدة - بان - كي - مون في مدينة نيويورك، والتي تم بموجبها عقد حوارات عالمية بشكل دوري كل سنتين، بدءاً من الحوار العالمي سنة 2010 في الصين.
7. قمة المناخ والتي انعقدت عام 2010 في مدينة كوبن هاغن عام 2010، بسبب تأكد جميع الأطراف أن حالة البيئة في العالم في تدهور متسارع بالرغم من عقد العديد من المؤتمرات والإتفاقيات، وناقشت هذه القمة التغيرات المناخية الأخيرة في العالم وسبل مواجهتها، ولم تخرج هذه القمة بإتفاقية ملزمة.
8. قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والتي إنعقدت عام 2015 وإعتمدت قراراً بعنوان (تحويل عالمنا: جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة) والتب تضمنت 17 هدفاً للتنمية المستدامة و169 غاية.
- (الإستدامة، 2018) (السالم، 2008) (ابو النصر، محمد، 2017)

### خصائص التنمية المستدامة

- التنمية المستدامة هي فلسفة فكرية شمولية مستدامة تهدف لتحقيق غاياتها في المدى القريب والبعيد لذلك تتمتع بمجموعة من الخصائص منها:
1. أنها شاملة متكاملة ومستمرة حيث يتم توليد الدخل لاعادة استثماره وبالتالي فهي لاتخدم الأجيال الحالية على حساب حرمان الأجيال القادمة.
  2. أنها رشيدة متوازنة.
  3. تعظم المشاركة الجماهيرية في كافة مراحل العمل التنموي.

4. ترتبط بشكل التام بين الإقتصاد والبيئة والمجتمع.
5. تعتبر أكثر تعقيدا فيما يتعلق بماهو طبيعي وإجتماعي.
6. تتميز بالعدالة من خلال تلبية مطالب الفئات الاكثر فقرا.
7. يعتبر البعد الزمني يعد أساسيا حيث ان التنمية المستدامة هي تنمية طويلة الأجل حفاظا على حق الاجيال القادمة.
8. تتداخل فيها الابعاد الكمية والنوعية مما يجعل فصل عناصرها لغايات قياس مؤشراتها أمر في غاية الصعوبة. (جعفر، 2019)

#### أهداف التنمية المستدامة

بهدف إنهاء الفقر وضمان الرخاء للجميع في مجالات مختلفة من التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وضع مؤتمر 2030 الذي وقع خلال الجلسة العادية الـ 70 للجمعية العمومية لدى الأمم المتحدة بتاريخ 15 سبتمبر/ أيلول 2015 على:

1. القضاء على الفقر بكافة أشكاله في كل مكان.
2. القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
3. ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار مدى الحياة للجميع.
4. ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعليم.
5. تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
6. كفاءة توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
7. ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.

8. تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.

9. إقامة هياكل أساسية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.

10. الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.

11. جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.

12. ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.

13. اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.

14. حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة

15. حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة

الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان

التنوع البيولوجي.

16. التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهمل فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة،

وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع

على جميع المستويات.

17. تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة. (مركز الإحصاء

القطري، 2020)

## مبادئ التنمية المستدامة

من خلال إطلاع الباحث على كثير من الأدبيات التي درست التنمية المستدامة، وجد الباحث أن البنك

العالمي للإنشاء والتعمير وضع عشرة مبادئ تقوم عليها عملية التنمية وهي:

1. تحديد الأولويات بعناية وكذلك المشاكل الواجب حلها.
2. الإستفادة من كل دولار والهدف من هذا المبدأ التأكيد على تحقيق إنجازات مهمة وكثيرة بموارد قليلة.
3. تحقيق الأرباح لكافة الأطراف.
4. استخدام أدوات السوق كلما توافرت الفرصة.
5. الاقتصاد في استخدام القرارات الادارية والتنظيمية.
6. العمل الحكومي الجماعي مع القطاع الخاص في العمليات الاستثمارية.
7. المشاركة الشعبية.
8. الاعتماد على العلاقة الثلاثية بين الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.
9. تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفاعلية بأقل التكاليف.
10. إدماج البيئة من البداية، في سياسات الدول وإستراتيجيات المؤسسات وكذلك الإستثمارات الجديدة المزمع إنشائها مستقبلاً. (شيلي، 2014).

## أبعاد التنمية المستدامة

لتحقيق التقدم في مجال التنمية يجب التركيز على مجموعة من الأبعاد هي: البعد الإقتصادي، البعد

السياسي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد.

أولا البعد الإقتصادي والذي يهتم بإستدامة نمو الدخل القومي بجانبه الكمي والنوعي، ويقوم على مجموعة من الأسس هي:

1. النمو الإقتصادي المستدام.
2. رفاهية الفرد وحصته من الناتج المحلي الإجمالي.
3. العدالة الإقتصادية.
4. كفاءة راس المال.
5. اشباع الحاجات الأساسية.
6. المشكلات الإقتصادية مثل العولمة والبطالة والمديونية العامة.
7. تقليص التبعية الإقتصادية.

ثانيا: البعد الإجتماعي والذي تبرز فيه فكرة التنمية المستدامة في رفض الفقر من خلال تحقيق العدالة الإجتماعية ويقوم على مجموعة من الاسس:

1. الانسان صانع التنمية المستدامة.
2. الصحة والتعليم حق للجميع.
3. المساواة بين الجنسين.
4. المشاركة الشعبية.
5. الحراك الإجتماعي الذي يهتم بانتقال الافراد من الفئات الفقيرة الى الغنية والعكس.
6. ضبط السكان والنمو السكاني.

**ثالثا: البعد البيئي** وتركز فلسفة التنمية المستدامة أن الإهتمام بالبيئة أساس للتنمية، حيث أن الحفاظ على الموارد الطبيعية واستخدامها استخداما رشيدا سوف يحقق نمو دون المزيد من الدمار على البيئة، ويقوم على مجموعة من الأسس:

1. النظم البيئية.
2. الموارد الطبيعية.
3. التنوع البيولوجي.
4. الإنتاجية البيولوجية.
5. القدرة على التكيف.
6. حماية المناخ من الإحتباس الحراري.
7. الاستغلال الرشيد لموارد الطاقة والموارد المعدنية.

**رابعا: البعد التكنولوجي** والذي يكون من خلال استغلال التكنولوجيا للحد من الغازات السامة المنبعثة المتسببة بالاحتباس الحراري وتدهور طبقة الأوزون، وإستغلال الطاقة النظيفة (البديلة) في عمليات الإنتاج للحفاظ على البيئة، والتخلص التدريجي من المواد الكيماوية المستخدمة.

**خامسا: البعد السياسي.**

يعد البعد السياسي الركيزة الاساسية لتحقيق التنمية المستدامة لما له من أثر على كافة الأبعاد الأخرى،

ويقوم على مجموعة من الأسس:

1. تجسيد مبادئ الحكم الرشيد.
2. إدارة الحياة السياسية بشكل يضمن مرتكزات الديمقراطية والشفافية في إتخاذ القرارات.

3. تنامي الثقة والمصادقية.

4. التوقف عن إستغلال السيادة للمجتمع بأجياله المتلاحقه. (شيلي، 2014)، (مسعودي وآخرون، 2019)

### مؤشرات التنمية المستدامة

تعكس مؤشرات التنمية المستدامة مدى نجاح الدولة في تنفيذ خطط التنمية المستدامة، ويتم ذلك من

خلال ثلاثة مؤشرات هي: مؤشرات إقتصادية، مؤشرات إجتماعية، مؤشرات بيئية.

1. المؤشرات الإقتصادية (البيئة الإقتصادية) حيث أن أهم المؤشرات الإقتصادية لاداء الدولة هي: الأداء

الإقتصادي، التجارة، سلة التجارة الخارجية، انماط الإستهلاك، الحالة المادية، إستخدام المواد الخام

والطاقة، إنتاج وإدارة النفايات.

2. المؤشرات الإجتماعية ويتم دراستها وفقا لمحورها حيث أن أهم محاور المؤشرات الإجتماعية هي:

مؤشرات الفقر، معدلات البطالة، الصحة العامة، السكان والنمو السكاني، الأمن، الرعاية الصحية،

التعليم.

3. المؤشرات البيئية ويتم دراستها من خلال مؤشرات رئيسية هي: الغلاف الجوي، الأراضي، البحار

والمحيطات والمناطق الساحلية، المياه العذبة، التنوع الحيوي. (جعفر، 2019)

### معوقات التنمية المستدامة

من خلال إطلاع الباحث على جملة من الإطارات الأدبية والدراسات السابقة ومنها، (جهاز الإحصاء

المركزي، 2012)، ودراسة (جلس، 2016) ودراسة (الخالدي، 2017)، حاول الباحث في هذا الجانب تحديد

جملة من المعوقات التي تقف امام التنمية المستدامة في فلسطين وهي:

1. معيقات سياسية منها: الإحتلال الإسرائيلي، الإنقسام الداخلى الفلسطينى، الحصار البرى والبحرى والجوى الناجم عن السيطرة الإسرائيلية على نقاط العبور كافة، سياسات الإغلاق والحصار.

2. معيقات إقتصادية منها: عدم وجود بيئة من الإستقرار السياسى تعيق الإستقرار الإقتصادى وبالتالى يمكن حصر أهم المعوقات بما يأتى: التبعية الإقتصادية الناجمة عن الإتفاقيات الموقعه مع الجانب الإسرائيلى والتي أبقت السيطرة الإسرائيلية على نقاط العبور والسياسات الجمركية المرتبطة بالجانب الإسرائيلى بشكل مباشر، إرتباط التجارة الخارجية الفلسطينية بالجانب الإسرائيلى من حيث الصادرات والواردات، عدم توفر بيئة قانونية وتشريعية كافية تشجع الإستثمار، الفقر الشديد، نقص البنية التحتية، الديون الخارجية، الإفراط فى الإستهلاك، ضعف القطاع السياحى وعدم الإهتمام الكافى به

3. معيقات أخرى منها: تقييد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تراجع قطاع الزراعة التقليدية المضطرد، تراجع حصة القطاع الصناعى من الناتج المحلى، وكذلك مشاكل التمويل للتزود بتكنولوجيا حديثة، ومحدودية القدرة على معالجة النفايات، والعولمة.

### التنمية المستدامة داخل الشركات

تعتبر التنمية المستدامة أحد وسائل تحديد استراتيجيات الشركة طويلة الامد، والتي من خلالها تستطيع تحديد القدرة التنافسية مقارنة مع الشركات الأخرى فى ذات القطاع. ولتحقيق ذلك يجب عليها مراعاة أثر النشاط الذى تقوم به على تحقيق معايير الحماية البيئية بطريقة تخلصها من النفايات وتقليل الغازات المنبعثة، والمساهمة المجتمعية من خلال توفير الرعاية الصحية والتعليم وتحسين نوعية الحياة للمجتمع والعاملين حيث يعكس صورة إيجابية عن الشركة كونه عمل طوعى متعدد المصالح إلى جانب تعظيم الربح من خلال زيادة الإنتاج ورفع نسبة المبيعات وتقليل التكاليف وتلبية رغبات المستهلكين.



كما أن الممارسات مع الأطراف ذات المصلحة مع الشركة من خلال التركيز على إهتمامات هذه الفئات وهم (المساهمين، الزبائن، العمال، الإدارة، الموردين، الدولة) حيث أن لكل فئة من هؤلاء رغبة تسعى الشركة لتحقيقها من تعظيم الربح إلى تقديم المنتجات بسعر منافس وجودة عالية. ولذلك يجب على الشركة اللجوء إلى أساليب إتصال تتميز بالسهولة والشفافية لتوفير معلومات دون عناء. والإفصاح عن دمج التنمية المستدامة في الشركة يتركز حول إفصاحها عن أدائها المتعلق بالأنشطة المالية والبيئية والاجتماعية.

ادوات الإفصاح عن التنمية المستدامة للشركات، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات:

• إعداد تقارير الإستدامة وفقا للمعايير الدولية حيث أن هذه التقارير يتم الإفصاح فيها بشكل طوعي عن وضع الشركة وأدائها، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه التقارير منها:

1. بيان مدى قدرة الشركة على الإستمرارية في عملها خاصة في المدى الطويل.
2. معرفة تأثير الشركة على المجتمع والبيئة سلبا أو ايجابا.
3. نشر المعلومات وتوسيع المعرفة بأداء الشركة على الصعيد الإقتصادي والبيئي والمجتمعي في المستوى المحلي والدولي في حال توسع نشاطها خارج الدولة.
4. نشر السبل والتدابير التي تتخذها الشركة لتعزيز ديمومتها واستمراريتها.
5. تكوين نظرة شاملة عن الشركة ومستواها المالي، وبالتالي القدرة على تكوين قرار عن الرغبة في الاستثمار فيها أم لا.
6. معرفة مدى سرعة الشركة في الانتشار، التطور والازدهار في كافة المجالات.
7. التعرف على الأطراف ذات العلاقة والتي تتأثر بتقارير الإفصاح عن التنمية المستدامة في تقاريرها

وهي:

- الموظفين والعمال: وتهتم بخلق خلق بيئة عمل آمنة، تحقيق حزمة من الميزات الجذابة لهم، المساعدة على التدريب والتطوير، تعزيز التطوير الوظيفي والمهني لهؤلاء الموظفين والعمال.
  - الجهات المنظمة: وتهتم التقارير لهذه الجهات بالمساعدة على الإلتزام بكافة القرارات، اعداد تقرير منظم ودوري عن مجمل نشاط المنظمة.
  - المجتمع: حيث يهتم التقري بتعزيز المساهمة في المجتمع، وتوفير فرص العمل، تنمية المجتمع وتطويره.
  - المقاولون والموردون: وتهتم بتعزيز ثقتهم بإختيار الشركة المناسبة، وتعزيز ثقتهم باستلام الدفعات في الوقت المحدد.
  - البيئة: ويهتم التقرير بالإستخدام الأمثل للموارد، الحد من انبعاثات الغازات الضارة.
  - المساهمون: ويهتم التقرير بتعزيز العائد المالي وتحقيق نمو مستقر، ومساهماتهم في التطوير المحلي على الصعيد الوطني.
- تبني معايير ومواصفات قياسية إلتزمت بها شركات عالمية حققت تقدم في إدراج التنمية المستدامة ضمن خططها وألتزمت بتنفيذها وحققت جملة من الأهداف التي وضعتها ضمن خططها، حيث أنه لم يتم وضع معايير ومواصفات قياسية موحدة من قبل الجهات الدولية المشرفة والمنظمة للتنمية المستدامة. (الإستدامة، 2018)
- (شيلي، 2014)

## المحور الثالث: البورصة وشركات المساهمة العامة

### مفهوم البورصة:

**مفهوم البورصة:** هي سوق منظمة ومرخصة من هيئة سوق رأس المال، تتم فيها عمليات شراء وبيع الأوراق المالية (حاليا الأسهم فقط)، ولا يتم التداول مباشرة بين المستثمر الذي يبيع الأوراق المالية والمشتري، وإنما يتم التعامل من خلال وسطاء مؤهلين ومرخص لهم للعمل في البورصة، كما أن الصفقات لا تتم بصورة منفردة بين الوسيط البائع والوسيط المشتري، ولكن تتم من خلال نظام تداول إلكتروني يتلقى جميع أوامر البيع وأوامر الشراء ويقوم بالمقابلة بينها على أساس السعر والكمية المحددة في كل أمر. (هيئة سوق رأس المال، 2021)

### نشأة وتأسيس بورصة فلسطين

تأسست سوق فلسطين للأوراق المالية (بورصة فلسطين) في عام (1995) كشركة مساهمة خاصة بمبادرة من شركة فلسطين للتنمية والإستثمار، كان توقيع إتفاقية التشغيل مع السلطة الوطنية بتاريخ 1996/11/17، بدأت أولى جلسات التداول في 1997/2/18. (صالحه، 2007)

في مطلع شباط (2010) كان التحول الهام في تاريخ بورصة فلسطين حيث تحولت من شركة مساهمة خاصة إلى شركة مساهمة عامة، وفي ذات العام شهد شهر أيلول حدثا جديدا حيث أطلق السوق هويته الجديدة ليصبح بورصة فلسطين واتخذ من فلسطين شعارا له، وهي مسجلة لدى مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني تحت الرقم (562601187)، تمارس نشاطها من مقرها في مدينة نابلس، تغطي الضفة الغربية وقطاع غزة في أعمالها. ومع تطور أداء بورصة فلسطين وتنظيم عملها وتقدمها تم إدراج مؤشرها في أهم المؤشرات المالية العالمية، فهي ضمن الأسواق المبتدئة (Frontier Markets) في مؤشرات فايننشال تايمز

العالمية (FTSE Russell) وهي ضمن مؤشر مستقل خاص (بفلسطين) في كل من مؤشر مورغان ستانلي (MSCI) وستاندرد آند بورز (S&P) كما أن للبورصة حضور إقليمي ودولي من خلال عضويتها في العديد من الاتحادات المتخصصة بالأسواق المالية، فهي عضو كامل العضوية في كل من اتحاد البورصات العالمية (WFE) واتحاد البورصات العربية واتحاد البورصات الأوروبية-الآسيوية (FEAS) وملتقى بورصات الدول الإسلامية ومؤسسة الإيداع لدول أفريقيا والشرق الأوسط (AMEDA) ومؤسسة وكالات الترميز الوطني (ANNA). (بورصة فلسطين، 2021)

وفي ظل كل هذه التطورات حرصت بورصة فلسطين منذ تأسيسها على مواكبة أحدث القوانين والتشريعات والأنظمة العصرية التي تسعى لضمان أقصى درجات الشفافية والنزاهة وحماية المستثمرين، كما تعتبر أول بورصة عربية مؤتمتة بالكامل، تستخدم أنظمة NASDAQ OMX الأميركية في التداول والرقابة على التداول والإيداع والتحويل، وفي عام 2019 تحولت لاستخدام الجيل الثالث من أنظمة NASDAQ OMX عبر استخدام منصة التداول اكستريم "X-Stream".

تتمثل القيم والمبادئ الأساسية للبورصة في الحوكمة الرشيدة، وتحقيق العدالة، والشفافية، والكفاءة، وتوفير الفرص المتساوية لكافة المستثمرين. (بورصة فلسطين، 2021) وقد وضعت بورصة فلسطين رؤيا خاصة بها منذ تأسيسها تمثلت بان تكون بورصة وطنية نموذجية تعمل وفقا لتوجيهات عالمية. وتمثلت رسالتها بالعمل على تحقيق أهدافها بتوفير سوق لتداول الأوراق والأدوات المالية، بعدالة وشفافية وكفاءة وتوفير بيئة مناسبة لجذب المستثمرين سواء المحليين والأجانب من جانب ومن الجانب الآخر يخدم الاقتصاد الوطني بما ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية.

### أهداف بورصة فلسطين

تسعى بورصة فلسطين من خلال رسالتها إلى تحقيق جملة من الأهداف المهمة التي تمثلت بمايلي:

1. توفير بيئة تداول آمنة لخدمة المستثمرين والمحافظة على مصالحهم وحمايتهم من كافة أشكال التلاعب والإحتيال.

2. تنمية الوعي الاستثماري لدى المجتمع المحلي وتعزيز العلاقة مع الهيئات والمؤسسات المالية المحلية والإقليمية والدولية.

3. تطوير الاستثمارات المحلية واستقطاب فلسطيني الشتات ورأس المال الأجنبي.

4. زيادة عمق البورصة وتوفير خدمات وأدوات مالية جديدة ومتنوعة.

5. خلق بيئة عمل مهنية داخل البورصة بالتركيز على تطوير الكوادر البشرية، ومواكبة آخر تطورات تكنولوجيا الأسواق المالية. (بورصة فلسطين، 2021)

6. السعي لتوفير إستقرار في حركة الأسعار، لمحاولة ضبط صعود وهبوط أسعار الأوراق المالية بشكل منظم وتدرجي.

7. القيام بوضع أسس للتداول وإيصال المعلومة لتضمن العدالة والتساوي بين جميع المتعاملين بالأوراق المالية، بغض النظر عن هويتهم أو حجم تعاملهم، مما يوفر لجميع المستثمرين فرص متكافئة في الربح والخسارة. (قديح، 2004)

### الإدراج والتداول في بورصة فلسطين

#### أولاً: الإدراج في بورصة فلسطين

مفهوم الإدراج: يعني تسجيل الأوراق المالية الخاصة بالشركة في السوق بهدف التداول وإجراء عمليات

تسوية عقود البيع والشراء ونقل ملكيتها من خلال المركز. (قانون الاوراق المالية رقم (12)، 2004)

تتم في البورصة عملية الإدراج للشركات المساهمة العامة لذلك تسعى بورصة فلسطين إلى إدراج كافة الشركات المساهمة العامة في فلسطين بحسب قانون الأوراق المالية رقم (12) للعام (2004)، وتندرج هذه الشركات تحت خمسة قطاعات وهي: البنوك والخدمات المالية، الصناعة، التأمين، الاستثمار، والخدمات. (السراحنة، 2015)

الشركات المساهمة العامة وهي: الشركات التي تتألف من عدد من المساهمين غالباً تكون أعدادهم كبيرة ولا يعرفون بعضهم البعض ويكون رأسمالها مقسماً إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول والادراج في سوق الأوراق المالية باكتتاب عام (أي على الجمهور).

#### أهمية الشركات المساهمة العامة

حيث تعتبر أحد أدوات التطور الإقتصادي حيث لها قدرة على تجميع رأس المال وتوحيده بمشروعات ضخمة طويلة الأمد، يطغى الجانب المادي على الجانب الشخصي فيها، ذمة مالية منفصل عن الشركاء الذين يتحملون مسؤولية الأسهم التي يملكونها فقط، تتيح فرصة لصغار المستثمرين للإستثمار وتحقيق ربح. كما أن لها العديد من المزايا مثل: كبر رأس المال، الخسائر محدودة، الوجود دائم. ولها بعض العيوب مثل: التأخير في إتخاذ القرار، كثرت المتطلبات عند التأسيس، التكلفة الباهظة، إرتفاع الضرائب في بعض الدول. (بلال، 2020)

فيما يتعلق بفلسطين فشركات المساهمة العامة الراغبة بالإدراج في البورصة نظم نظام الإدراج المكون من 43 مادة في محتواه كافة الامور المتعلقة بالإدراج، فقد صادق مجلس إدارة سوق فلسطين للأوراق المالية على هذا النظام في جلسته السادسة بتاريخ 2010/12/23 (قرار 2010/39) وصادق عليه مجلس إدارة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية على هذا النظام في اجتماعه العادي بتاريخ 2012/11/21 وجلسته التكميلية

بتاريخ 2012/11/26 (قرار 2012/14) على أن تسري أحكامه النظام اعتباراً من 2013/01/01، ونظراً لكون الأنظمة المعمول بها مرنة قابلة للتعديل وفقاً للحاجة فقد تم إعادة النظر في المواد رقم (7) و(8) و(10) في جلسة إدارة سوق فلسطين للأوراق المالية في جلسته الثانية بتاريخ 2015/04/06 ، وصادقت هيئة سوق رأس المال على التعديلات بتاريخ 2015/07/09 وبدأ سريان هذه التعديلات اعتباراً من 2016/01/01. (نظام الإدراج، 2010)

وتحقق الشركات المدرجة مجموعة من المزايا منها ما يتعلق بالقانون والالتزام به ومنها ما يتعلق بمصادر التمويل وتوسيع قاعدة المستثمرين فيها مما يساهم في استرداد المؤسسين لجزء من رأس المال المستثمر، فهذه الشركات تكتسب مصداقية نظراً لتعدد الجهات الاشرافية والرقابية فيها وتنوع التقارير المالية والادارية التي تقوم بنشرها.

الإدراج في السوقين الأولي والثانوي.

السوق الأولي: هي السوق التي تختص بإصدار الأوراق المالية، الأسهم والسندات والأسهم الممتازة، ولذلك يطلق عليها أيضاً سوق الإصدار، وتختص بها الجهات المخول لها منح تراخيص الشركات وله جملة من الشروط يمكن الإطلاع عليها من خلال مراجعة المادة (7). (سراحنة، 2015)

السوق الثانوي: هي السوق التي يتم تداول الأوراق المالية فيها بيع وشراء عبر السماسرة والوسطاء ويطلق عليها التداول، ويخضع الإدراج في هذا السوق أيضاً لجملة من الشروط يمكن الإطلاع عليها من خلال مراجعة المادة رقم (8) من نظام الإدراج لعام 2010. (سراحنة، 2015)

وبالرجوع الى الجدول رقم (1) في قائمة الملاحق فإن الشركات الاكبر من حيث القيمة السوقية في

سوق التداول الفلسطيني لعامي 2020/2019 هي:

المرتبة الأولى: مجموعة الاتصالات الفلسطينية (بالتل) في عام 2020 بلغت القيمة السوقية لها 705.46 مليون دولار أمريكي بتراجع عن عام 2019.

المرتبة الثانية: بنك فلسطين في عام 2020 بلغت القيمة السوقية للبنك 343.33 مليون دولار أمريكي بتراجع عن عام 2019 حيث بلغت القيمة السوقية لها 408 مليون دولار.

المرتبة الثالثة: العربية الفلسطينية للاستثمار - ايبك بلغت القيمة السوقية لها 266 مليون دولار أمريكي بتقدم ملحوظ عن عام 2019 حيث بلغت القيمة السوقية لها 226.9 مليون دولار.

المرتبة الرابعة: موبايل الوطنية الفلسطينية للاتصالات : بلغت القيمة السوقية لها 243.19 مليون دولار أمريكي بتراجع عن عام 2019 حيث بلغت القيمة السوقية لها 275.54 مليون دولار.

المرتبة الخامسة: فلسطين للتنمية والاستثمار: بلغت القيمة السوقية لها 196 مليون دولار أمريكي بتراجع عن عام 2019 حيث بلغت القيمة السوقية لها 275 مليون دولار.

### ثانياً: التداول في بورصة فلسطين

مفهوم التداول: بيع وشراء الأوراق المالية.

مفهوم عقد التداول: العقد الذي تم بموجبه شراء أوراق مالية وبيعها.

مفهوم التقاص: العملية التي يتم بموجبها احتساب صافي حقوق والتزامات أطراف التداول الناشئة عن عقد التداول وذلك لتسديد أثمانها في التاريخ المحدد للتسوية.

مفهوم التسوية: العملية التي يتم بموجبها إتمام عقد التداول ونقل ملكية الأوراق المالية من البائع إلى المشتري وتسديد أثمانها بشكل نهائي وغير مشروط.



بعد أن كان نظام التداول المستخدم في بورصة فلسطين هو النظام اليدوي كباقي بورصات العالم ، تم عام 2007 إستبدال هذا النظام بنظام تداول إلكتروني، وذلك من منطلق الحرص على توفير بيئة تداول آمنة تتسم بالعدالة والشفافية، وفق أفضل الممارسات العالمية لكافة المستثمرين فيها، وتوفير كافة مصادر المعلومات والأدوات المناسبة في سبيل تسهيل اتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة، حيث يقوم هذا النظام بمطابقة أوامر بيع وشراء الأوراق المالية المدخلة من قبل مستخدمي النظام، وينجز الصفقات ويبث معلومات التداول والتقارير بشكل فوري يوفر معلومات التداول على مدار الساعة، يقوم بتنفيذ الأوامر بناء على السعر والوقت، التداول يتم بأكثر من عملة حيث يتم حالياً التداول بعملتي الدينار والدولار، وتعتبر بورصة فلسطين من أوائل البورصات في العالم العربي والإقليمي التي وفرت هذا النظام. وتتم عملية التداول بعد أن يقوم العميل بتأسيس حساب للتداول، أو مستثمراً قائماً يهدف لإدارة أفضل لمحفظة الاستثمارية، فإنه يتوجب عليه بداية فتح حساب لدى واحدة من الشركات الأعضاء العاملة في البورصة، ويتمكن المستثمر أو المتعامل الجديد من مراقبة بيانات تداول الأوراق المالية المدرجة في بورصة فلسطين من خلال منصات التداول في شركات الوساطة، من خلال الموقع الإلكتروني للبورصة، من خلال تطبيق البورصة عبر الهواتف الذكية، ويمكن للمستثمرين القيام بعمليات التداول بشكل شخصي أو عن طريق الوسيط المالي المعتمد أثناء جلسة التداول، وهذه هي الفترة التي يتم فيها إدخال أوامر الشراء أو تعديلها أو إلغاؤها، ويتم فيها تنفيذ المعاملات. (الهدف، 2020).

## الدراسات السابقة

بداية تعتبر مراجعة الدراسات السابقة خطوة أولى ومهمة في اعداد اي دراسة بهدف الاستفادة منها في تكوين صورة عن المحتوى الذي سيقوم باعداده ومحاولة البحث عن ما هو جديد او البدء من حيث انتهى غيره ووجد انه بحاجة الى تطوير وتوسع في العرض لذلك قام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي ستفيد في بناء الإطار النظري للدراسة ولغاية تسهيل عرضها وتحديد العلاقة مابين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور أخرى هي أوجه الشبه، أوجه الاختلاف، بالإضافة التي ستقدمها الدراسة الحالية الدراسات المحلية.

## الدراسات العربية

دراسة (عبد الله، 2018) بعنوان "دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في خلق قيمة سوقية مضافة للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين" حيث هدف الباحث لقياس دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في خلق قيمة سوقية مضافة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وذلك من خلال التوصل إلى قياس درجة تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لإدارة الجودة الشاملة، ومن ثم دراسة أثر تطبيقها خلق قيمة سوقية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم إستقصاء ووزعه على المدراء الماليين للشركات المدرجة في البورصة البالغ عددها 49 شركة حيث استجاب للباحث 44 شركة . وكانت اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لإدارة الجودة الشاملة بلغت نسبتها 73.3%، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في رفع قيمة السهم السوقية وتحسين القيمة السوقية المضافة لأسهم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لإدارة الجودة الشاملة ونسبة القيمة الدفترية إلى السوقية لأسهم تلك الشركات. وأوصى الباحث بضرورة الإستمرار بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إشراك الموظفين في هذا التطبيق بعد توعيتهم بأهمية هذا الأسلوب، تذليل كافة العوائق التي تحول دون التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

**دراسة (الزياتي، 2014)** بعنوان "دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجاً)" هدف الباحث للتعرف على أهمية دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية المجتمعية في المشافي الحكومية في فلسطين، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة وعددها 180 وقام باسترداد 152 استبانة على المشرفين في مجمع الشفاء في مدينة غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك تفاوت في أهمية الأبعاد فقد نال بعد اخلاقيات المهنة نحو الادارات العليا المرتبة الاولى ومن ثم اخلاقيات المهنة اتجاه الزملاء وقد جاءت اخلاقيات المهنة نحو المجتمع المحلي ثالثا وفي المرتبة الرابعة جاءت اخلاقيات المهنة نحو العاملين. وجاءت ايضا من النتائج ان بعد الواقع للمسؤولية الدينية والأخلاقية في المرتبة الأولى من بين الأبعاد للمسؤولية المجتمعية، وكان واقع المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الثانية وثالثا كان واقع المسؤولية الوطنية واخيرا واقع المسؤولية الاجتماعية الذاتية، وأوصت بضرورة العمل بميثاق اخلاقيات العمل الصحي الفلسطيني وانشاء وحدة خاصة في المستشفيات للعمل على ربط المؤسسات الصحية بالمجتمع المحلي متخصصة في المسؤولية المجتمعية.

**دراسة (قصرابي، 2010)** بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ودورها في التنمية المستدامة" دراسة تحليلية". حيث أبرزت الدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية المصنفة (بلديات أ) وواقع مساهمتها في التنمية المستدامة وذلك من وجهة نظر المدراء ورؤساء الاقسام فيها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة حيث قامت الباحثة بتصميم إستبانة خاصة لهذه الغاية وتوزيعها على 90 فردا من أصل 116 فردا، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ان اتجاهات الفئات المبحوثة نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ايجابي خاصة في مجال التركيز على الموردين ولا يلقي الموظفين ذلك الاهتمام، كما تساهم هذه الهيئات في تحقيق التنمية المستدامة الأمر الذي انعكس طرديا على علاقة واقع تطبيق الجودة بالتنمية المستدامة الامر الذي جعل الباحثة تقدم توصيتها بضرورة تبني الادارات العليا لمنهج تشجيعي ينشر ثقافة الجودة الشاملة وتعزيز تطبيقها.

**دراسة (بدر، 2009)** بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية والأجنبية العاملة في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية والأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها

على (80 فرداً) من العاملين في الإدارة العليا ( مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم ) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة ، وكانت أهم النتائج التي خرج منها الباحث هو وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج لوجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي حيث تعمل على تحسين وتطوير وتطبيق المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع، وكانت أهم التوصيات للدراسة تشير لضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات المبحوثة بكافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالجودة.

**دراسة (السالم، 2008)** "واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس" حيث هدف الباحث لتعرف على واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للتجمعات السكانية في منطقة طوباس (طوباس، طمون، تياسير، عقابا، الفارعة). إستخدم الباحث عدة مناهج في إعداد هذه الدراسة حيث إستخدم المنهج التاريخي، والوصفي، والتحليلي، قام بتوزيع إستمارة على 10% من الأسر المقيمة في طوباس والبالغ عددها عند إجراء الدراسة (5847) أسرة. وكانت النتائج التي توصل لها الباحث عدم وجود عدالة في توزيع الخدمات العامة في المنطقة، الأمر الذي أدى إلى تميز بعض التجمعات السكانية عن بعضها في منطقة الدراسة، وأظهرت الدراسة وجود ضعف في الخدمات الطبية، حيث تعاني المنطقة بشكل رئيسي من عدم توفر أي مستشفى إضافة إلى العجز والنقص في عدد الأطباء المتخصصين، توجه المجتمع المحلي نحو التوسع العمراني في الأراضي الزراعية مما يهدد مستقبل قطاع الزراعة كمورد اقتصادي هام ورئيسي في المحافظة ، وأصى الباحث في دراسته بضرورة توزيع الخدمات العامة بشكل عادل في التجمعات السكانية في منطقة الدراسة وخاصة الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والترفيهية من ضمنها بناء مستشفى في المنطقة بهدف تقديم الخدمات الطبية، وضرورة دعم قطاع الزراعة والثروة الحيوانية في المنطقة لأهميتهما في عملية التنمية، وتشجيع المواطنين على استصلاح الأراضي غير المستغلة لزيادة رقعة الأراضي الزراعية وبالتالي زيادة فرص وإمكانيات التنمية، وحماية الأرض من التوسع الاستطاني والمصادرة.

**دراسة (الإدريسي، 2018)** بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة)" هدفت

الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ومستوى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة في تعزيز التنمية المستدامة، ومعرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، و تحديد أيها أكثر تأثيرا في تعزيز التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية، وما إذا كانت هناك فروق و معرفة مستوى تحقق مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة تعزى لنوع المنظمة التعليمية، حكومية أو أهلية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، حيث قام بتصميم إستمارة كاداة قياس وتوزيعها على عينة عشوائية منتظمة تكونت من 267 منظمة تعليمية حكومية وأهلية في مدينة صنعاء. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها الفرعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية وكانت اهمها إتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، المشاركة الجماعية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام، إلا أنها غير دالة إحصائياً، وكان مستوى التطبيق في المنظمات التعليمية الأهلية أكبر منه في المنظمات التعليمية الحكومية، ووجود مستوى عالي من تحقق التنمية المستدامة في بيئة عمل المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام إلا انه أعلى في المنظمات الأهلية. وقدم الباحث جملة من التوصيات منها ضرورة اهتمام إدارات المنظمات التعليمية اليمنية بتفعيل أبعاد (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) لما لها من أهمية، كما أوصى بضرورة رفع مستوى مساهمة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية في تعزيز التنمية المستدامة، وذلك عبر زيادة مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لديها، وتفعيل مشاركة منظمات المجتمع المحلي، والشخصيات الفاعلة في وضع خطط التنمية المستدامة، وتعزيز مشاركة الموارد.

دراسة (الخالدي، 2015) بعنوان "أثر التزام المستشفيات بالمسؤولية الاجتماعية في جودة الخدمات الصحية المدركة، دراسة تطبيقية على عينة من المرضى في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان/ الاردن".

هدف الباحث في دراسته لمعرفة أثر الالتزام من قبل المستشفيات الخاصة بمدينة عمان التي تمارس المسؤولية المجتمعية على جودة الخدمات الصحية، واعتمد في دراسته على استخدام منهج وصفي تحليلي حيث جمع البيانات من مصادر ثانوية واولية وقام بتوزيع 500 استبانة على المرضى الذين قاموا بالتعامل مع المشافي الخاصة في مدينة عمان وقام باسترجاع 485 استبانة ووجد ان منها 463 استبانة تصلح لتحليل بطريقة احصائية واعتمد على اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة. وكان من النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته انه هنالك اثار ايجابية للمسؤولية المجتمعية على الجودة في الخدمة الصحية وايضا توصل في دراسته على وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في الجودة للخدمات الصحية، وقد اظهرت النتائج ان توجهات عينة دراسته ايجابية بالنسبة لجودة الخدمة الصحية في المشافي الخاصة. وقدم جملة من التوصيات اهمها انه من الضروري الاهتمام بابعاد المسؤولية المجتمعية.

دراسة (شيلي، 2014) بعنوان " دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة" / الجزائر". وقد هدفت الباحثة في دراستها الى توضيح كيف يتم تحقيق التنمية المستدامة من خلال استراتيجيات الجودة الشاملة وتعريف الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، ولقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج منها ان للجودة الشاملة اهمية كبير في تعزيز التنمية المستدامة في المؤسسات، وان هنالك العديد من الادوار المهمة لاستراتيجيات الجودة الشاملة الذي تلعب دورا في تحقيق التنمية المستدامة وابعادها. وقدمت جملة من التوصيات ركزت فيها على اهمية تبني التنمية المستدامة في المنظمات الاقتصادية واهمية اعتماد وتنفيذ المعايير

البيئية والاقتصادية في المؤسسات، واوصت الباحثة على ضرورة اعطاء اهمية كبيرة في التنمية المستدامة وتركيزها ايضا على استراتيجيات الجودة الشاملة.

### الدراسات الاجنبية

دراسة ( Okolie ، Alintah ، 2019 ) بعنوان

#### **Achieving Sustainable Development through Total Quality Management in**

**Nigerian Construction Industry. "** حيث اظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذا تم تطبيقها بشكل جيد ستعمل على تحسين وزيادة قيم الثقافة التنظيمية وفعاليتها في تعزيز الربحية، كما ان الإدارة العليا والقيادة والتحسين المستمر هما أفضل المبادئ لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت الدراسة أن بقية المبادئ حيوية لتحقيق الاستدامة، وقد توصلت الدراسة لتلك النتائج من خلال المنهج المسحي حيث قام الباحثان بإجراء المقابلات واعداد الاستبانة لغاية تحقيق هدف الدراسة الذي اشارت إلى العنور على الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في إيجاد أبعاد أخرى لمعرفة مدى أهميتها للتنمية المستدامة، حيث قدمت الدراسة توصيتها بصورة اقتراح لتحقيق التنمية المستدامة باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يضمن الوصول إلى رضا العميل وإحداث تحسين وزيادة الثقافة التنظيمية وتعزيز الربحية.

دراسة ( Matsui ، Phan ، Nguyen ، 2018 ) بعنوان

#### **"Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance**

**of Vietnamese Firms "** حيث سعت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء

الاستدامة للشركات الفيتنامية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي في إعداد الدراسة حيث تم جمع البيانات من الشركات وبلغت عينة الدراسة 144 فردا، وأشارت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة لها تأثيرات على الأداء الاقتصادي والأداء البيئي حيث أظهرت تأثيرا إيجابيا على الأداء الاجتماعي. وخرجت النتائج وجود أربع ممارسات لإدارة الجودة لها تأثير إيجابي كبير على أداء الاستدامة وهي : دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة، والتصميم من أجل الجودة، وان البيانات والتقارير والتحسين المستمر تساهم بشكل كبير في أهداف الاستدامة، كما أن الدراسة أظهرت تأثيرات معتدلة كبيرة لعوامل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الاستدامة.

دراسة (Collins,2010) بعنوان "Corporate Social Responsibility and the Future"

"Health Care Manage" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد ما هي التوجهات والنظرة المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية لمديري الرعاية الصحية وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية لطلبة ادارة الرعاية الصحية بجامعة (Southern Illinois University Carbondale) الامريكية لمعرفة وجهة النظر المستقبلية، واتجاهات المديرين للمسؤولية الاجتماعية للرعاية الصحية، واشتملت العينة 76 طالبا ممن يرغبون ان يصبحوا مديري رعاية صحية. وكانت من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النظرة المستقبلية لمديري الرعاية الصحية جاءت بدرجة عالية من رعاية المرضى بدلا من تعظيم الارباح، ومع ذلك أشارت نتائج الدراسة ايضا الى ان النظرة المستقبلية للرعاية الصحية بحاجة لمتابعة للقواعد، والقوانين، والتعليمات، واللوائح، والعقوبات القانونية لتوجيه اعمالهم وسلوكياتهم.

دراسة (Estes & Sulliva", 2007) بعنوان "Measuring Customer Service Quality in"

**Local Government: Fulton County Human Services Shares its Experience with**

**Surveys and Recommends Ways to Use them to Improve Customer**

**Satisfaction".** هدفت الدراسة إلى تحري قدرة نموذج كفاءة الخدمة المستخدم في القطاع الخاص لقياس

كيفية إرضاء العميل داخليا وخارجيا، وتم تبني النموذج من قبل إدارة مدينة فولتون Fulton في ولاية جورجيا

للخدمات الإنسانية، مكتب التخطيط وشراكة المجتمع لبرامج المنح، والتي تقدم برامج تتنافس في الحصول عليها

135 وكالة للخدمات الإنسانية في مجالات مختلفة هي: خدمات المسنين، والأطفال والشباب، شؤون المعاقين،

وتطوير القوى العاملة، 36 وملجأ المشردين، ومرضى الإيدز، والنموذج يركز على ستة معايير لكفاءة الخدمات

في نظام قياس أدائها وهي: الاستجابة، الجدارة، الكفاءة، الدقة، اللطف في التعامل، والإلتزام. استخدم الباحثان



الاستبانة لغاية اختبار الفرضيات واحتوت على النموذج يقوم على ترتيب المعايير بقيم رقمية وفقاً للتفضيلات، وقيم رقمية وفقاً لأهمية كل معيار. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يجب التوضيح أكثر حول كل مرحلة من مراحل تقديم المنح من حيث كفاءة الخدمة وحجم الكفاءة لتحديد إمكانية التطوير، والتأكيد على أن نماذج تحسين الأعمال مفيدة في الخدمات الإنسانية في حدود معينة بسبب طبيعة عملاء القطاع العام، وأوصت الدراسة بإمكانية تطبيق نموذج كفاءة الخدمة لدى الحكومات والمؤسسات غير الربحية بشكله الكامل أو نسخة معدلة، ودمج كفاءة الخدمة مع مقاييس إشباع الرغبات كأفضل وسيلة لتطوير المفهوم.

#### دراسة (Katavic & Houston,2006) بعنوان "Quality in a New Zealand Local Authority: A case study, Massey University"

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل مبادرات الجودة المطبقة في مجلس مقاطعة روتورا وتقدم مراجعة نقدية للجهود الماضية في تطبيق الجودة، وذكر الخطوات العريضة للتطورات والخصائص الاستراتيجية للجودة في المجلس بهدف تطوير التطبيق المؤطر والمنظم لمعايير الجودة، حيث استخدم الباحثان المقابلة مع العاملين في مجلس روتورا لدراسة وتحليل مواقفهم ورائهم اتجاه مشاريع الجودة، وتكونت عينة الدراسة من واحد وثلاثين عاملاً وموظفاً عملوا في المشاريع التي أقامتها المؤسسة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المجلس بذل جهوداً عظيمة في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ومعاييرها بالاعتماد على الالتزام والتطبيق الاستراتيجي للمعايير والدافعية للعمل الجماعي منها الناجح ومنها ما تعرض للفشل، كما وأوصت الدراسة بضرورة تبني آليات وثقافات لغاية الاستمرار في تطوير الأداء وبأن نجاح الجودة يتطلب الاعتراف والتكيف مع المميزات والخصائص.

#### دراسة (Chong & Rundus,2004) بعنوان "Total Quality Management Market Competition and Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة و كثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، و أيضا من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج و الأداء التنظيمي، وقد تمحورت الدراسة في فرصتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهما: فحص العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والاداء التنظيمي، فكانت الفرضية الاولى: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على الزبائن والاداء التنظيمي، أما الفرضية الثانية فهي: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الايجابية بين تصميم المنتج والاداء التنظيمي، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحثان بتوزيع استبانة وفق عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا. ومن النتائج التي توصل إليها الباحثان وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والاداء التنظيمي، وتوصل الباحثان ايضا إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الاداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، وتبين من خلال تلك الدراسة وجوب ان تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى وأن تنتج، وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية.

### التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال مراجعة الأدبيات أن هناك اهتمام محلي وإقليمي وعالمي في مواضيع ادارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة لما تحققه من فوائد ومزايا للمنظمات والدول، حيث لوحظ من الدراسات المحلية التي تطرق اليها الباحث أن هنالك تشابه لدراسة عبدالله بدر لدراسته التي تخص الجودة الشاملة ، تشابهت كذلك مع دراسة السالم وMatsui و okolie في دراستها للتنمية المستدامة في حين نجد أن هناك بعض الدراسات التي سعى الباحثون لربط ادارة الجودة بمبادئها مع ابعاد التنمية المستدامة مثل دراسة قسراوي(2010)، ودراسة الادريسي(2018)، ودراسة شيلي(2014)، مع اختلاف البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسات، كما أن كثير من

الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة مثل دراسة عبدالله (2018)، ودراسة الزيناتي (2014)، ودراسة بدر (2009)، ومن الدراسات الأجنبية دراسة Matsui (2018) واما دراسة السالم (2008)، فإستخدمت المنهج التاريخي الى جانب المنهج الوصفي، وتتنوع أدوات الدراسة من (الاستبانة) الى (المقابلة) واستخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات، وبذلك كان التشابه في الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمحاور ادارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ، كما انها تشابهت في المنهج المستخدم واداة الدراسة، وأشارت الدراسات إلى التزام المجتمعات المبحوثة بإدارة الجودة الشاملة كما في دراسة عبدالله (2018)، التي اشارت أن الشركات المدرجة تلتزم بإدارة الجودة بنسبة 73.3%، ودراسة قسراوي (2010)، اظهرت بأن هناك اتجاهات لتطبيق ادارة الجودة بصورة إيجابية، وينعكس ذلك على التنمية المستدامة، وفي دراسة (2015) Okolie وقد أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة والتي خرجت في الدراسة.

#### فيما يلي تلخيصاً لأوجه التشابه والاختلاف والاستفادة:

**أوجه التشابه:** تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الاديبيات الخاصة بإدارة الجودة بمبادئها وبعض الجوانب الأدبية من جهة، التنمية المستدامة وأبعادها وبعض الجوانب الأدبية المتعلقة بها ، والشركات المساهمة، والمنهج البحثي لهذه الدراسة التي تشابهت مع كثير من الدراسات حيث يرى كثير من الباحثين أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب، كما تشابهت في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

**أوجه الإختلاف:** اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من أوائل الدراسات التي حاولت رسم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنمية المستدامة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة

فلسطين التي يحكمها قوانين خاصة وشروط، كما اختلفت من حيث الحداثة والفترة الزمنية التي تم إعدادها فيها، وحجم العينة، ونوع العينة، وبعض أنواع الإختبارات التي تم إجرائها، مكان اعداد الدراسة.

**أوجه الإستفادة:** إن كثير من الجوانب الأدبية التي قام الباحث بعرضها اعتمد فيها على دراسات سابقة حيث أن أي دراسة جديدة هي نقطة إنطلاق من حيث أنتهى كثير ممن قبلهم الباحثين، مما سهل على الباحث إعداد الإستبانة، وإختيار المنهج البحثي المناسب.

### **إضافة الدراسة الحالية إلى حقل المعرفة:**

وجد الباحث أثناء إعداد الدراسة فرصة لإثراء المكتبة البحثية بإفراد دراسة حديثة موسعة حول أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر مدراء الأقسام في الشركات المساهمة العامة، ويمكن أن يكون الجمع الذي تم في هذه الدراسة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين أبعاد التنمية المستدامة في شركات المساهمة العامة كموضوع وهدف رئيسي وهذا لا يوجد بشكل رئيس في الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

### المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في إعداد الدراسة والأداة المستخدمة، كما أنه يعرض كيفية بناء الاستبانة وإعدادها ومدى صدقها وثباتها، وكذلك طريقة جمع البيانات الثانوية التي لجأ إليها الباحث في بناء الإطار النظري، وصولاً إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمها في تحليل البيانات وصولاً للنتائج.

### منهجية الدراسة

نظراً لحاجة الباحث في الدراسة لوصف المتغيرات والتأكد منها، ووصف محاور الدراسة واختبار الفرضيات والاجابة عن أسئلتها ليستطيع تعميم النتائج، وحيث لا يوجد منهج بحثي مثالي يوصى به فقط عند القيام بالدراسات والأبحاث فقد تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيساهم هذا المنهج في فهم الواقع المراد دراسته، وتعد المعلومات التي يقدمها المنهج الوصفي التحليلي معلومات دقيقة للغاية وتتحدث عن الظاهرة التي قام الباحث بدراستها، كما أنه يتسم بإعتماده التام على الموضوعية في إجراءات الدراسات، بالتالي ضمان الإبتعاد التام عن التحيز الشخصي، كما انه المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويحللها في ضوء العوامل المحيطة، ووصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً.

### أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام عدد من المصادر في بناء أداة الاستبانة حيث عمل على:

**مرحلة جمع البيانات الأولية:** حيث قام الباحث بإعداد استبانة خاصة لغاية جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وحصل الباحث على كتاب تسهيل المهام من

قبل الجهات الرسمية في الجامعة، ومتابعة استكمال الاجراءات حيث تم توزيع الاستمارات البعض بشكل الكتروني والبعض تطلب زيارة ميدانية.

مرحلة جمع البيانات الثانوية: قام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة، والمجلات العلمية المحكمة، ونشرات صادرة عن بورصة فلسطين وبيانات مالية للشركات، العديد من الأبحاث التي قام معهد ماس بتحكييمها ونشرها.

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والموزعة على مستوى محافظات الضفة الغربية، ووفقا لقطاع النشاط الذي تمارسه وفقا للجدول أدناه:

#### جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقا لطبيعة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

النشاط	العدد
بنوك	7
تأمين	7
صناعة	13
استثمار	10
خدمات	11
المجموع	48

واختيرت عينة الدراسة المكونة من 13 شركة صناعية من مجتمع الدراسة الكلي المكون من (48) شركة وفقا لما هو وارد في بيانات سوق فلسطين للأوراق المالية، واختيرت الشركات وفقا لمعيار قطاع النشاط لها والتي تمثل قطاع الصناعة في الشركات المدرجة لكافة محافظات الضفة الغربية، حيث بلغ عدد موظفي هذه الشركات (2195) موظف وفقا لما هو منشور في القوائم المالية الخاصة بهذه الشركات.

وتمثل مجتمع هذه الدراسة بإجمالي عدد العاملين 2195 موظف من الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالي الفلسطيني والبالغ عددها 13 شركة. وللحصول على عينة مناسبة تمثل المجتمع الاحصائي، قام

الباحث بفحص طريقة مورغان وكريجسي الذي اقترح أن يكون حجم العينة الأفضل لمجتمع 2000 الى 2200 بين 322 و 327. لذلك، انحصر حجم العينة على (327) موظفًا من الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالي الفلسطيني ولغايات الحصول على نتائج موثوقة قام الباحث بتوزيع (350) استبانة، واسترداد (290) استبانة تامة صالحة للدراسة والتحليل.

**جدول رقم (2) مجتمع الدراسة وحجم العينة**

التقريب	حجم العينة	عدد العاملين	
9	8.64	58	العربية للدهانات
64	64.06	430	القدس للمستحضرات الطبية
8	8.34	56	الوطنية للكرتون
34	33.97	228	نابكوا
3	2.98	20	الشرق للاكترود
30	29.79	200	دار الشفاء
34	33.52	225	بيت جالا
54	54.23	364	بيرزيت للأدوية
5	5.07	34	مطاحن القمح الذهبي
12	11.92	80	دواجن فلسطين
8	8.34	56	الزيوت النباتية
45	44.69	300	سجائر القدس
21	21.45	144	صناعة اللدائن
327	327.0	2195	المجموع

### خطوات بناء أداة الدراسة

اتباع الباحث الخطوات التالية في بناء الإستبانة وهي:

1. راجع الباحث كثير من الأدبيات الخاصة بمجالات الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة.
2. تحديد المجالات الرئيسية للإستبانة والفقرات الخاصة بكل مجال.

3. تم تصميم الاستبانة صورتها الاولية المكونة من ثلاثة محاور والاجابات وفقا لندرج مقياس ليكرت الخماسي.

4. تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف ومن ثم على مجموعة من المحكمين من حملة (الدكتوراة)

في الجامعات الفلسطينية والخبراء في مجال العلوم الإدارية وفقا للملحق رقم (3) أنظر قائمة الملاحق

5. تم تعديل الاستبانة وفقا للتوجيهات حيث تلقى الباحث جملة من التعديلات قدمها المحكمين مشكورين

الذين تكرموا بابداء الرأي وتقديم الاقتراحات والملاحظات والتعديلات حيث تم اخذ هذه الاقتراحات بعين

الاعتبار للوصول إلى صورة مرضية للاستبانة.

6. وبالتالي تم اعداد استبانة مكونة من ثلاثة محاور وفقا لما يلي :

• **المحور الاول:** عرض فيه البيانات الديموغرافية للمبوحثين وهي (الجنس، عدد العاملين في الشركة، منطقة ممارسة النشاط، عدد سنوات الخبرة).

• **المحور الثاني:** قسم الباحث المحور الثاني إلى خمسة مجالات هي معايير ادارة الجودة الشاملة وهي (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، المشاركة المجتمعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات)، حيث قام باعداد جملة من الاسئلة الصالحة للدراسة والتحليل حيث تكونت فقرات هذا المحور من 39 سؤال بحثي .

• **المحور الثالث:** قسم الباحث المحور الثالث الى اربع مجالات مبادئ التنمية المستدامة وهي (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الأخلاقي) وكذلك صاغ جملة من الاسئلة الصالحة للدراسة والتحليل حيث تكونت اسئلة هذا المحور من 21 سؤال بحثي.



كما قام الباحث بمحاولة جمع الملاحظات قدر الامكان اثناء تواصله مع الجهات ذات الاختصاص

لتسليم الاستبانة.

**متغيرات الدراسة**

**المتغير المستقل:** إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (إلتزام ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين والموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات).

**المتغير التابع:** التنمية المستدامة بابعادها (السياسي، الأخلاقي، الإجتماعي، البيئي).

**البيانات الديموغرافية (الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة)**

**توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس**

**جدول رقم (3) التوزيع التكراري وفقاً لمتغير الجنس**

المتغير المستقل	التكرار		النسبة المئوية
الجنس	ذكور	178	61.3%
	اناث	112	38.7%
	المجموع	290	100%

من خلال تحليل البيانات الديموغرافية التي تم جمعها من خلال الاستمارة التي تم توزيعها، كانت نسبة

الذكور 61.6% بواقع 178 مقارنة مع 38.7% بواقع 112 استمارة لصالح الاناث، ويلاحظ ان هناك تفاوت

بين نسبة الاناث والذكور العاملين في هذا القطاع، وهي نسبة متوقعة نظراً لأخذ المرأة الفلسطينية مكانتها بكافة

الوظائف في القطاعات العامة والخاصة.

توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير عدد العاملين في الشركة

جدول رقم (4) التوزيع التكراري وفقا لمتغير عدد العاملين في الشركة

النسبة المئوية	التكرار		مستقل
21%	62	أقل من 100 موظف/ة	الشركة
10%	28	من 101 - 150 موظف/ة	
23%	66	من 151 - 200 موظف/ة	
46%	134	أكثر من 201 موظف/ة	
100%	290	المجموع	

أشارت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل البيانات الديموغرافية، أن الشركات التي يعمل فيها أكثر من 201 موظف شكلت 46% من عينة الدراسة علما أن المتوسط الحسابي لعدد موظفي مجتمع الدراسة هو 163 موظف، وأقل فئة هي الشركات التي يعمل فيها من 101-150 موظف بواقع 28 استمارة 10%.

توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير منطقة ممارسة النشاط

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لمتغير منطقة ممارسة النشاط

النسبة المئوية	التكرار		المتغير المستقل
25%	76	وسط الضفة الغربية	منطقة ممارسة النشاط
51%	155	شمال الضفة الغربية	

23%	59	جنوب الضفة الغربية	
100%	290	المجموع	

من خلال تحليل البيانات الديموغرافية الخاصة بالإستثمار التي قام الباحث بتوزيعها تركزت عينة الدراسة في منطقة الشمال 155 استبانة بواقع 53% وأقلها في منطقة الجنوب 65 إستبانة بواقع 22% وحيث لاحظ الباحث من خلال الدراسة بأن تركيز الشركات المدرجة في منطقة الوسط وتحديدًا مدينة رام الله فهناك 33 شركة مقراتها الرئيسية في مدينة رام الله، إلا أن قطاع الصناعة تحديدًا تركيز نشاط الشركات في هذا القطاع في منطقة الشمال 46%، والأقل حيا هي منطقة الجنوب.

#### توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

##### جدول رقم (6) التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار		المتغير المستقل
14%	40	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
54%	157	5-10 سنة	
15%	43	11-15 سنة	
17%	50	اكثر من 15 سنة	
100%	290	المجموع	

وجد الباحث من خلال تحليل البيانات الديموغرافية الخاصة بالاستثمار التي تم التوصل إليها، أن أصحاب الخبرات من 5-10 سنوات هم الأكثر من أفراد عينة الدراسة 157 استثمار بواقع 54%، ويعزو الباحث ذلك

الى ان بعض الاقسام العاملة في هذا القطاع يتم تدريبها ميدانيا على استخدام الآلات والمعدات مما يدل على ان بعض الوظائف في هذه الشركات لا تتطلب خبرات عالية متخصصة.

### صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال اجراء اختبار التناسق الداخلي، واستخراج معامل الثبات (CRONBAHK ALFA)، وكان بدرجة جيدة لكافة الفقرات، حيث بلغت نسبة معامل الثبات (84%) وهو بدرجة جيدة، كما موضح في الجدول رقم (3) مع ثبات جميع المحاور وهو معدل مرتفع.

ويقصد بمعامل الثبات: أنه إذا كرر استخدام أداة البحث العلمي في نفس الظروف التي استخدمت فيها سابقاً فإنها تعطي نتائجاً ثابتة للبحث العلمي.

الجدول رقم (7) معامل الثبات لفقرات ومحاور الاستبانة

النسبة	عدد الأسئلة	
0.90	38	المحور الأول
0.75	21	المحور الثاني
0.84	59	جميع فقرات الاستبانة

### أساليب المعالجات الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) حيث تم ادخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي، حيث استخدم الاساليب الإحصائية التالية:

1. تحديد معامل ثبات الدراسة باستخدام Cronbach's Alpha .
2. استخدم التكرارات والنسب المئوية لاستخراج خصائص افراد العينة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن اسئلة الدراسة

4. بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الفرضيات
5. استخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### المقدمة

يحاول الباحث من خلال هذا الفصل الاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات والوقوف على

متغيرات الدراسة، وتم اجراء المعالجة الاحصائية للبيانات مجتمعة مستخدما برنامج .spss.

#### الاجابة عن اسئلة الدراسة

ولتسهيل عملية التحليل إعتد الباحث مفتاح التصحيح التالي:

#### جدول (8) مفتاح التصحيح

التقدير	الوسط الحسابي
متدنية جدا	اقل من 1.81
متدنية	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
عالية	4.20 – 3.41
عالية جدا	5.00 – 4.21

سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة محاور الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
A1	تحرص الادارة العليا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة	4.4	0.53	عالية جدا
A10	تعتبر إدارة الشركة أن رضا العملاء هو مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد	4.4	0.527	عالية جدا
A11	تقوم ادارة الشركة بتحليل حاجة السوق أولا بأول	4.37	0.688	عالية جدا
A12	تحرص ادارة الشركة على تلبية احتياجات العملاء الحالية وتتجاوز توقعاتهم	4.35	0.898	عالية جدا
A13	تتلقى إدارة الشركة شكاوي العملاء عبر وسائل مخصصة لذلك	4.33	0.803	عالية جدا
A2	توفر الشركة المخصصات المالية اللازمة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة	4.32	0.749	عالية جدا
A14	تحرص الشركة على تقديم خدماتها ضمن سقف طموحاتها	4.31	0.743	عالية جدا
A3	توفر الادارة العليا برامج تدريبية للعاملين التزاما بادارة الجودة الشاملة	4.3	0.661	عالية جدا
A4	تحرص الشركة على تبني استراتيجيات تأكد تحقيق الجودة الشاملة في الشركة	4.24	0.848	عالية جدا
A17	تقوم ادارة الشركة بتقديم مكافآت وحوافز للمساهمة في زيادة الإنتاجية	4.24	0.585	عالية جدا

عالية	0.712	4.2	تعمل ادارة الشركة على تقليل الفاقد من المواد الى اقل قدر ممكن	A39
عالية	0.639	4.2	تخصص الشركة جزء من أرباحها للمساهمة في دعم البرامج الاجتماعية (الجمعيات الخيرية )	B45
عالية	0.715	4.19	تمتلك ادارة الشركة كوادر مؤهلة لتطبيق نظام الجودة الشاملة	A5
عالية	0.665	4.153	تمتلك إدارة الشركة رسالة واضحة ومحددة	A6
عالية	0.902	4.14	تخطط إدارة الشركة بشكل دائم لبرامج الجودة بهدف الوصول الى الاهداف الاستراتيجية بسهولة	A7
عالية جدا	0.855	4.12	تقوم ادارة الشركة باجراء دراسات مستمرة بهدف التعرف الى رغبات العملاء واحتياجاتهم في السوق	A15
عالية	0.613	4.1	تساهم الشركة في تغطية تكاليف برامج اجتماعية للمجتمع المحلي	B46
عاليا	0.68	4.06	تمتلك ادارة الشركة خطط استراتيجية يساهم كل من في الشركة بوضعها	A8
عالية	0.961	4.04	تقوم ادارة الشركة بتحليل الشكاوي التي تتلقاها بهدف تطوير المنتجات/ الخدمات المقدمة	A16
عالية	0.662	4.03	تستخدم الشركة اساليب حديثة في العمل بحيث تساهم في رفع كفاءة و انتاجية الشركة	B40
عالية	0.0752	4.02	تقوم الشركة بتوفير المعلومات اللازمة بشكل سريع لحل المشاكل بشكل أسرع	A33
عالية	0.669	4.01	تسعى ادارة الشركة الى متابعة المستجدات الحديثة في جميع المجالات	A27
عالية	0.835	4	تمتلك ادارة الشركة نظام اتصال فعال يسهل عملية تبادل المعلومات	A34
عالية	0.995	4	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات دون التأثير على جودة المنتج	B41
عالية	0.781	4	تعطي الشركة إهتماما كافيا للمسؤولية الاجتماعية	B47



عالية	0.569	4	يوجد في رسالة ورؤية الشركة نص خاص للمساهمة في الحفاظ على البيئة	B50
عالية	0.794	4	لدى الشركة نظام اخلاقي يحكم جميع معاملاتها	B55
عالية	0.883	3.99	تسعى ادارة الشركة لاعداد خدمات جديدة لتلبية توقعات واحتياجات السوق	A28
عالية	0.783	3.98	تعمل ادارة الشركة على دراسة معييات الانتاج بهدف تخطيطها مستقبلا	B42
عالية	0.793	3.95	تتبنى اداة الشركة سياسات العمل بروح الفريق	A18
عالية	0.861	3.95	تحرص الشركة على استخدام مواردها الاستخدام الأمثل	B43
عالية	0.713	3.95	تنفذ الشركة برامج توعوية في الحفاظ على البيئة ضمن منطقتها	B51
عالية	0.888	3.94	اشارك في تحليل مشاكل الجودة لمعرفة اسباب حدوثها بهدف تخطيطها مستقبلا	A35
عالية	0.495	3.93	لدى الشركة نظام عقوبات صارم ضد من يرتكب مخالفات أخلاقية	B56
عالية	0.785	3.91	اشعر بنزاهة الشركة في اختيار وتعيين العاملين	A19
عالية	0.803	3.9	تفصح الشركة عن حجم التبرعات في قوائمها المالية	B48
عالية	0.872	3.89	تسعى ادارة الشركة لتحمل مسؤوليتها من خلال تحسين وتطوير الخدمات/المنتجات التي تقدمها	A29
عالية	1.01	3.88	تتناسب اهداف الشركة مع استراتيجياتها الموضوعة	A9
عالية	0.699	3.88	تتسم اجواء الشركة بالراحة والاحترام	A20
عالية	0.806	3.88	اشعر بسعي ادارة الشركة لتطوير امكانياتها الذاتية بهدف تنفيذ عمليات انتاجية جديدة	A30
عالية	0.722	3.88	تشجع الشركة على تساوي الفرص بين الجنسين	B57
عالية	0.619	3.87	اشعر بحرص الشركة على حل المشكلات التي تواجه العاملين	A21

عالية	0.699	3.85	اشعر بان قرارات ادارة الشركة موجهة للاستثمار في مواردها بأفضل صورة ممكنة	A36
عالية	1.02	3.85	قبل تعيين أي موظف يتم التحقق من سجله الاخلاقي والجنائي	B58
عالية	0.665	3.82	تمنحني ادارة الشركة فرصة لابداء الراي	A22
عالية	0.933	3.82	تحرص إدارة الشركة الات ومعدات وبرامج حديثه لتطوير منتجاتها	A37
عالية	0.654	3.82	تساهم الشركة مع موظفيها في برامج للحفاظ على البيئة من خلال توفير مظلات-زراعة اشجار-النظافة	B52
عالية	0.748	3.81	تعتبر ادارة الشركة أن التدريب والتطوير حق من حقوق تقوم العاملين	A24
عالية	0.608	3.81	تلتزم ادارة الشركة في تعيين مانسبته 5% من ذوي الاحتياجات الخاصة	B59
عالية	0.866	3.8	اشعر بتعاون ادراة الشركة معي بهجف توفير خدمات/منتجات ترضي كافة العملاء	A23
عالية	0.853	3.8	تستخدم ادارة الشركة الات ومعدات وبرامج حديثه لتطوير منتجاتها	A31
عالية	0.762	3.8	تساهم برامج وانشطة الشركة في تحقيق الرفاهية المجتمعية	B44
عالية	0.719	3.8	تشارك الشركة في ايام التوظيف التي تقيمها الجامعات لاختيار نخبة من خريجيها	B49
عالية	0.699	3.8	تستخدم الشركة اساليب انتاج صديقة للبيئة	B53
عالية	0.648	3.77	تمنحني ادارة الشركة الصلاحيات الكافية لضمان تقديم الخدمات بأفضل صورة	A25
عالية	0.769	3.77	تتيح لي ادارة الشركة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المنتج	A38
عالية	0.902	3.73	ان متابعتي لاقسام الشركة يتيح لي فرصة لتعزيز مهاراتي التي اوظفها في تحسين المنتج/الخدمة	A32

عالية	0.689	3.65	تضع الشركة ملصقات على منتجاتها لتوضيح الية اعادة تدوير منتجاتها	B54
عالية	0.569	3.61	اشعر ان رفع مستوى الانتاج مسؤولية جميع العاملين	A26
	0.201	3.99	المتوسط العام	

يتبين من الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركات القطاع الصناعي كان بدرجة عالية حيث حصلت على متوسط حسابي كلي بلغ (3.99) من أجل تحقيق تنمية مستدامة في هذه الشركات ، لابد من الالتزام بإدارة الجودة الشاملة، وجاءت الفقرة التي تنص على أن (تحرص الادارة العليا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة) على متوسط بلغ (4.4) وتشابهت في ذلك مع الفقرة (تعتبر إدارة الشركة أن رضا العملاء هو متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد)، وهو بدرجة عالية جدا ايضا مما يدل على ان الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين تحرص على الالتزام بمبادئ ادارة الجودة من خلال اتباع سياسات تساهم في ذلك، بينما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة تنص على (تعمل ادارة الشركة على تقليل الفاقد من المواد الى اقل قدر ممكن) والفقرة ( تخصص الشركة جزء من أرباحها للمساهمة في دعم البرامج الاجتماعية للجمعيات الخيرية) على متوسط بلغ 4.2 وهو بدرجة عالية، مما يعني ان الشركات المستهدفة تعمل على تقليل الفاقد في سبيل المحافظة على جودة الانتاج بهدف الاستمرارية والبقاء، ووفقا لاراء المبحوثين فإن هذه الشركات تخصص جزءاً من ارباحها للمساهمة في دعم البرامج الاجتماعية، بينما كانت في المرتبة الأخيرة الفقرة(اشعر ان رفع مستوى الانتاج مسؤولية جميع العاملين حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.61) وهو بدرجة متوسطة، وذلك يرجع لطبيعة الاتصال والتواصل الهابطة الذي يتضمن القرارات والوامر والتوجيهات الامر الذي يحد من مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، بينما حصلت الفقرة

(تضع الشركة ملصقات على منتجاتها لتوضيح الية اعادة تدوير منتجاتها) بمتوسط بلغ (3.65) رقم (38) وهذا المتوسط مؤشر لضرورة اهتمام الشركات في هذا الجانب.

وعند الاجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ومقارنتها بالنتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة وجد أن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة (قصراوي، 2010) من حيث الأثر لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، وكما تشابهت مع دراسة (عبد الله، 2018) في ان الشركات تطبق مبادئ ادارة الجودة، تشابهة مع الوكذلك مجتمع الدراسة، وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة (الادريسي، 2018) بأن هناك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مستويات عالية من التنمية المستدامة ، وتشابهت مع دراسة (OKOLIE، 2019) من حيث ذات النتيجة بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على الاهتمام الذي تبديه الشركات بإدارة الجودة وكذلك في تحقيق التنمية المستدامة، وفقا لما تبذله الشركات المحلية للدخول للأسواق العالمية في ظل بيئة تسودها والتي تجتاح العالم لتستطيع الشركات الصمود، وخلق السبيل باتجاه الاستمرارية والمنافسة وهي الاهداف الاساسية لأي شركة.

**إجابة سؤال الدراسة الأول الفرعي: ما مدى إلتزام الشركات المبحوثة بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين؟**

من خلال تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها وتوصل الباحث إليها فإن الشركات المبحوثة تلتزم بدرجة عالية وفقا لاراء المبحوثين بمبادئ الجودة الشاملة حيث بلغ الوسط الحسابي لالتزام الشركات المبحوثة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين (4.02) لكافة اسئلة الدراسة.

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري /مامدى إلتزام الشركات المبحوثة بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
.188	4.02	ما مدى إلتزام الشركات المبحوثة بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين ؟

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الشركات المستهدفة تلتزم بمبادئ ادارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، بإستثناء مبدأ التركيز على العملاء الذي جاء بدرجة عالية جداً وقد تفاوتت التزام الشركات من وجهة نظر المبحوثين في الإلتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة ولتسهيل على القارئ قام الباحث بعرضها في جدول خاص قام بترتيبها تصاعدياً، حيث تشابهت في التقدير واختلفت في الوسط الحسابي لهذه الأبعاد:

جدول رقم(11) الترتيب الخاص بأبعاد ادارة الجودة الشاملة

البعد	الوسط الحسابي	التقدير
التركيز على العملاء	4.31	عالية جداً
التزام القيادة العليا	4.18	عالية
اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات الحقائق	3.90	عالية
التحسين المستمر	3.88	عالية
المشاركة الجماعية	3.86	عالية

وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع دراسة ( الإدريسي، 2018) فيما يتعلق بدور مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة إلا أنها اختلفت في ترتيب الأبعاد، فوفقاً للنتائج الدراسة حصل كلا من بعد التحسين المستمر وبعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات المتاحة وبعد التركيز على العميل والتزام الادارة العليا على تقدير عالي، كما إتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( OKOLIE، 2019) وفيما يتعلق في بعد التزام الإدارة العليا

والتحسين المستمر هما أفضل المبادئ لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا دليل على ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لدى ادارات الشركات في القطاعات كافة.

1. فيما يتعلق بالالتزام الشركات بمبدأ التزام القيادة العليا: إلتزام الشركات وفقا لرأي المبحوثين بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.187) لكافة الاسئلة

### جدول رقم(12) التركيز على التزام القيادة العليا

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	تحرص الادارة العليا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة	4.40	0.53	عالية جدا
2	توفر الشركة المخصصات المالية اللازمة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة	4.32	0.749	عالية جدا
3	توفر الادارة العليا برامج تدريبية للعاملين التزاما بإدارة الجودة الشاملة	4.30	0.661	عالية جدا
4	تحرص الشركة على تبني استراتيجيات تأكد تحقيق الجودة الشاملة في الشركة	4.24	0.848	عالية جدا
5	تمتلك ادارة الشركة كوادر مؤهلة لتطبيق نظام الجودة الشاملة	4.19	0.715	عالية
6	تمتلك إدارة الشركة رسالة واضحة ومحددة	4.153	0.665	عالية
7	تخطط إدارة الشركة بشكل دائم لبرامج الجودة بهدف الوصول الى الاهداف الاستراتيجية بسهولة	4.14	0.902	عالية
8	تمتلك ادارة الشركة خطط استراتيجية يساهم كل من في الشركة بوضعها	4.06	0.68	عاليا
9	تتناسب اهداف الشركة مع استراتيجياتها الموضوعية	3.88	1.01	عالية
	المتوسط العام	4.189		عالية

لابد من الاشارة إلى ان نتائج التحليل والتي قام الباحث بترتيبها تصاعديا، ووفقا للبيانات التي قام الباحث بجمعها وتحليلها فإن الادارة العليا تعمل جاهدة لتحقيق الجودة الشاملة من خلال امتلاك كوادر مؤهلة قادرة توفر لها هذه الإدارات ما تحتاج إليه من تمويل لتحقيق الجودة الشاملة وتطبيق خطط استراتيجية تحاول تحقيقها بالإستعانة بطواقم مدربة ومؤهلة تخضع لدورات تدريبية بشكل مستمر, وتوفر مخصصات مالية لتحقيق أهدافها. وحصلت الفقرة "تحرص الادارة العليا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة" على أعلى متوسط والذي بلغ 4.40، وحصلت الفقرة "تناسب أهداف الشركة مع استراتيجياتها الموضوعه" على أقل متوسط بلغ 3.88، إلا أنها لم تؤثر على البعد الكلي للمجال، ويعزوا الباحث ذلك ان مثل هذه الشركات تعتمد في إتخاذ قراراتها على التقارير والبيانات التي يتم جمعها من قبل خبراء ومختصين دون الاعتماد على الاراء والجهود الشخصية لهم.

1. فيما يتعلق بالتزام الشركات بمبدأ التركيز على العملاء: إلتزام الشركات وفقا لرأي المبحوثين بدرجة عالية جدا حيث بلغ الوسط الحسابي (4.27) للأسئلة كافة .

#### جدول رقم(13) التركيز على العملاء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	تعتبر إدارة الشركة أن رضا العملاء هو متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد	4.40	0.527	عالية جدا
2	تقوم ادارة الشركة بتحليل حاجة السوق أولا بأول	4.37	0.688	عالية جدا
3	تحرص ادارة الشركة على تلبية احتياجات العملاء الحالية وتتجاوز توقعاتهم	4.35	0.898	عالية جدا
4	تتلقى إدارة الشركة شكاوي العملاء عبر وسائل مخصصة لذلك	4.33	0.803	عالية جدا
5	تحرص الشركة على تقديم خدماتها ضمن سقف طموحاتها	4.31	0.743	عالية جدا
6	تقوم ادارة الشركة باجراء دراسات مستمرة بهدف التعرف الى رغبات العملاء واحتياجاتهم في السوق	4.12	0.855	عالية جدا

7	تقوم ادارة الشركة بتحليل الشكاوي التي تتلقاها بهدف تطوير المنتجات/ الخدمات المقدمة	4.04	0.961	عالية
	المتوسط العام	4.27		عالية جدا

حيث تشير النتائج أعلاه إلى أن الشركات تركز على رضا العملاء فهي تسعى بشكل مستمر إلى تطوير منتجاتها سعياً لتلبية كافة رغبات العملاء، ويتم ذلك من خلال دراسة حاجة السوق، وكذلك تلقي الشكاوي ومتابعتها بشكل مستمر، فالتركيز على العملاء من أفضل السبل نحو تسهيل دخول أسواق جديدة والمنافسة في الأسواق القائمة وحصلت الفقرة "تعتبر ادارة الشركة أن رضا العملاء هو متطلب ضروري لتحقيق الإستمرارية في العمل على المدى البعيد" على أعلى وسط حسابي حيث بلغ 4.40، وحصلت الفقرة "تقوم ادارة الشركة بتحليل الشكاوي التي تتلقاها بهدف تطوير المنتجات/ الخدمات المقدمة" على اقل متوسط بلغ 4.04، إلا أنه لم يؤثر على البعد الكلي للمجال، ورغم ذلك يرى الباحث أهمية لمراجعة الآليات التي يتم التعامل مع الشكاوي وفقاً لها، فرضى العملاء هو العنصر الأهم في استمرارية الشركة وتطورها لذلك تسعى كافة الشركات لبذل العناية الكافية في سبيل تحقيق ذلك.

3. فيما يتعلق بالتزام الشركات بمبادئ المشاركة الجماعية: إلتزام الشركات وفقاً لرأي المبحوثين بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي لكافة الاسئلة (3.86) لكافة الاسئلة.

#### جدول رقم (14) المشاركة الجماعية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	sd	التقدير
1	تقوم ادارة الشركة بتقديم مكافآت وحوافز للمساهمة في زيادة الإنتاجية	4.24	0.585	عالية جدا
2	تتبنى اداة الشركة سياسات العمل بروح الفريق	3.95	0.793	عالية
3	اشعر بنزاهة الشركة في اختيار وتعيين العاملين	3.91	0.785	عالية
4	تتسم اجواء الشركة بالراحة والاحترام	3.88	0.699	عالية
5	اشعر بحرص الشركة على حل المشكلات التي تواجه العاملين	3.87	0.619	عالية
6	تمنحني ادارة الشركة فرصة لابداء الراي	3.82	0.665	عالية



7	اشعر بتعاون ادارة الشركة معي بهجف توفير خدمات/منتجات ترضي كافة العملاء	3.8	0.866	عالية
8	تعتبر ادارة الشركة أن التدريب والتطوير حق من حقوق تقوم العاملين	3.81	0.748	عالية
9	تمنحني ادارة الشركة الصلاحيات الكافية لضمان تقديم الخدمات بأفضل صورة	3.77	0.648	عالية
10	اشعر ان رفع مستوى الانتاح مسؤولية جميع العاملين	3.61	0.569	عالية
	المتوسط العام	3.86		عالية

حيث تشير النتائج أعلاه إلى أن تعامل الشركة وفقا لمبدء المشاركة الجماعية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة من خلال الالتزام بمبادئها، حصلت الفقرة "تقوم ادارة الشركة بتقديم مكافآت وحوافز للمساهمة في زيادة الإنتاجية" على اعلى متوسط حيث بلغ 4.24 فالحوافز قادرة على خلق دوافع داخلية لدى العاملين تشجعهم على الابداع والتطور وتزيد من الولاء لديهم والتي تقوم بتوزيعها وفقا لتقييمات تقوم بها سنويا تأخذ بالحسبان معايير تتعلق بالاداء والالتزام روح التعاون وغيرها إلى جانب علاوات سنوية وفقا للنظام الداخلي المعمول به في كل شركة، الامر الذي يخلق جو من العمل الجماعي الذي تشجعه الشركات عبر تبني الشركات سياسات تشجيعية، أما فيما يتعلق بسياسات التعيين فمن خلال المعلومات التي قام الباحث بجمعها تعتمد الشركات المبحوثة سياسات واضحة لاختيار وتعيين، وحصلت الفقرة "اشعر ان رفع مستوى الانتاح مسؤولية جميع العاملين" على اقل متوسط بلغ 3.61، إلا أنه لم يؤثر على البعد الكلي للمجال حيث يرجح الباحث اقتصار اشتراك الفئات العليا في اتخاذ القرار ، كما ان التفاوت في عدد الموظفين بين الشركات قد يكون من مسببات تبيان الاجابات بين المبحوثين.

4. فيما يتعلق بالالتزام الركات بمبدئ التحسين المستمر: إلتزام الشركات وفقا لرأي المبحوثين بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي (3.88) لكافة الاسئلة.

#### جدول رقم (15) التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	تسعى ادارة الشركة الى متابعة المستجدات الحديثة في جميع المجالات	4.01	0.669	عالية

2	تسعى ادارة الشركة لاعداد خدمات جديدة لتلبية توقعات واحتياجات السوق	3.99	0.883	عالية
3	تسعى ادارة الشركة لتحمل مسؤوليتها من خلال تحسين وتطوير الخدمات/المنتجات التي تقدمها	3.89	0.872	عالية
4	اشعر بسعي ادارة الشركة لتطوير امكانياتها الذاتية بهدف تنفيذ عمليات انتاجية جديدة	3.88	0.806	عالية
5	تستخدم ادارة الشركة الات ومعدات وبرامج حديثة لتطوير منتجاتها	3.8	0.853	عالية
6	ان متابعتي لاقسام الشركة تتيح لي فرصة لتعزيز مهاراتي التي اوظفها في تحسين المنتج/الخدمة	3.73	0.902	عالية
	المتوسط العام	3.88		عالية

وفقا للنتائج التي توصل إليها الباحث فإن الشركات تسعى لتطوير منتجاتها من خلال إستخدام أحدث المعدات والبرامج لتطوير ذاتها بهدف إنتاج خدمات/سلع جديدة تلبي حاجة السوق والتوقعات، ويجدر بنا الإشارة الى ان التحسين المستمر يعتمد على عوامل داخلية يمكن للشركة السيطرة عليها، وعوامل تتعلق بالبيئة الخارجية لايمكن السيطرة عليها واهمها الاحتلال الاسرائيلي الذي يفرض سيطرته على الموارد الطبيعية والمعابر فلايمكن للشركات استيراد ما تحتاج له من مواد خام ومعدات، الا من خلال المعابر والنقاط الحدودية. وقد حصلت الفقرة "تسعى ادارة الشركة إلى متابعة المستجدات الحديثة في جميع المجالات" على أعلى وسط حسابي بلغ 4.01، في حين حصلت الفقرة ان "متابعتي لاقسام الشركة يتيح لي فرصة لتعزيز مهاراتي التي اوظفها في تحسين المنتج/الخدمة" على اقل وسط حسابي بلغ 3.73، ولم تؤثر على البعد الكلي للمجال.

1. فيما يتعلق بالتزام الشركات بمبادئ اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات الحقائق: إلتزام الشركات وفقا لرأي المبحوثين بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي (3.9) للاستئلة كافة.

جدول رقم(16) اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	تقوم الشركة بتوفير المعلومات اللازمة بشكل سريع لحل المشاكل بشكل أسرع	4.02	0752.	عالية
2	تمتلك ادارة الشركة نظام اتصال فعال يسهل عملية تبادل المعلومات	4	0.835	عالية
3	اشارك في تحليل مشاكل الجودة لمعرفة اسباب حدوثها بهدف تخطيها مستقبلا	3.94	0.888	عالية
4	اشعر بان قرارات ادارة الشركة موجهة للاستثمار في مواردها بافضل صورة ممكنة	3.85	0.699	عالية
5	تحرص إدارة الشركة الات ومعدات وبرامج حديثه لتطوير منتجاتها	3.82	0.933	عالية
6	تتيح لي ادارة الشركة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المنتج	3.77	0.769	عالية
	المتوسط العام	3.9		عالية

وفقا للاجابات التي حصل عليها الباحث تبين أن الشركات تمتلك نظام اتصال فعال يسهل عملية تبادل المعلومات مما يوفر المعلومات بسرعة وسهولة عند الحاجة، وقد حصلت الفقرة "تقوم الشركة بتوفير المعلومات اللازمة بشكل سريع لحل المشاكل بشكل أسرع" على اعلى متوسط حسابي 4.02، وحصلت الفقرة "تتيح لي ادارة الشركة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المنتج" على اقل متوسط حسابي بلغ 3.77، ولم يؤثر ذلك على البعد الكلي للمجال، ويعزوا الباحث ذلك ان طبيعة القرارات هي الصاعدة في هذه الشركات وتقتصر الاتصالات الهابطة على التقارير التي يتم تقديمها للادارة.

إجابة سؤال الدراسة الثاني الفرعي: مامدى إلتزام الشركات المستهدفة بأبعاد التنمية المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين؟

من خلال تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها توصل الباحث إلى أن الشركات تلتزم بأبعاد التنمية المستدامة بدرجة عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي لالتزام الشركات المبحوثة بمعايير التنمية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين (3.917).

**جدول رقم (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري (مامدى إلتزام الشركات المبحوثة بأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين)**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
0.203	3.92	مامدى إلتزام الشركات المستهدفة بأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين؟

ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث نجد أن التزام الشركات المبحوثة بأبعاد التنمية المستدامة جاء بدرجات متفاوتة حيث كان إلتزامها في البعد البيئي بدرجة عالي جدا، ومن خلال مراجعة أداء كثير من الشركات نجد أنها تمارس جملة من النشاطات في سبيل الحفاظ على البيئة فمثل شركة القدس للمستحضرات الطبية التي تصرح عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن بند واحد، في حين لا تصرح شركة نابكو عن اية ارقام حيث تصرح فقط عن المشاريع التي تساهم فيها، وفي شركة بيرزيت للأدوية التي ترعى سنويا زراعة 15000 شجرة وكثير من برامج الحماية البيئية، في حين حصل البعد الاجتماعي على درجة التزام عالية، ورغم الرعاية السخية لهذه الشركات لكثير من النشاطات الاجتماعية ومساهمتها السباقية في التبرعات وأنظمة الحماية المجتمعية التي توفرها للعاملين فيها وأسره من تأمينات صحية ومنح دراسية جامعية لأبناء العاملين ومساعدات إجتماعية إلا أن ضعف الإفصاح عنها ضمن قوائمها المالية مما جعل من الصعب الإشارة إليها، كما تهمل الإشارة إلى البعد الإقتصادي، ففي بند المسؤولية الاجتماعية ضمن تقارير ادائها المالي والإداري إلا أنها لا تصرح ضمن قوائمها المالية عن حجم التبرعات التي تساهم فيها رغم الرعاية السخية التي تقدمها لموظفيها من حماية اجتماعية لهم ولأسره، وفيما يتعلق بدرجة تحقق ابعاد التنمية المستدامة في الشركات المبحوثة فكانت كما يلي:

**جدول رقم (18) ترتيب تحقق ابعاد التنمية المستدامة**

البعد	الوسط الحسابي	التقدير
البعد الاجتماعي	4.00	عالية

البعد الاقتصادي	3.99	عالية
البعد الأخلاقي	3.89	عالية
البعد البيئي	3.84	عالية

فيما يتعلق بتحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الشركات من وجهة نظر المبحوثين فكانت الاجابات كما يلي:

1. فيما يتعلق بتحقيق البعد الاقتصادي فمن وجهة نظر المبحوثين فإن تحقق البعد الإقتصادي كان بدرجة عالية وبلغ الوسط الحسابي له (3.99) لكافة الأسئلة فيه.

### جدول رقم (19) البعد الإقتصادي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	تعمل ادارة الشركة على تقليل الفاقد من المواد الى اقل قدر ممكن	4.2	0.712	عالية
2	تستخدم الشركة اساليب حديثة في العمل بحيث تساهم في رفع كفاءة ونتاجية الشركة	4.03	0.662	عالية
3	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات دون التأثير على جودة المنتج	4	0.995	عالية
4	تعمل ادارة الشركة على دراسة معيبات الانتاج بهدف تخطيها مستقبلا	3.98	0.783	عالية
5	تحرص الشركة على استخدام مواردها الاستخدام الأمثل	3.95	0.861	عالية
6	تساهم برامج وانشطة الشركة في تحقيق الرفاهية المجتمعية	3.8	0.762	عالية
	المتوسط العام	3.99		عالية

اظهرت البيانات التي قام الباحث بجمعها وتحليلها بأن الشركات تعمل على تقليل الفاقد من المواد وذلك للمساهمة بتخفيض تكاليف منتجاتها دون التأثير على جودتها وذلك باستخدام الاساليب الحديثة بالقدر الذي تستطيع توفيره، حيث يعاني قطاع الصناعة من إرتفاع تكاليف المواد الخام وتكاليف الإستيراد وندرة المواد الخام في مناطق السيطرة الفلسطينية، وكذلك إرتفاع التكاليف الأخرى مثل الأيدي العاملة، المحروقات، الكهرباء، وقد

حصلت الفقرة "تعمل ادارة الشركة على تقليل الفاقد من المواد" الى اعلى قدر ممكن من متوسط 4.2، وحصلت الفقرة تساهم برامج وانشطة الشركة في تحقيق الرفاهية المجتمعية على اقل متوسط 3.8، دون ان يؤثر على الأداء الكلي للمجال.

2. فيما يتعلق بتحقيق البعد الإجتماعي: فمن وجهة نظر المبحوثين فإن تحقق البعد الإجتماعي كان بدرجة عالية وبلغ الوسط الحسابي له (4) لكافة الاسئلة.

### جدول رقم(20) البعد الإجتماعي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	تخصص الشركة جزء من أرباحها للمساهمة في دعم البرامج الاجتماعية للجمعيات الخيرية	4.2	0.639	عالية
2	تساهم الشركة في تغطية تكاليف برامج اجتماعية للمجتمع المحلي	4.1	0.613	عالية
3	تعطي الشركة إهتماما كافيا للمسؤولية الاجتماعية	4	0.781	عالية
4	تفصح الشركة عن حجم التبرعات في قوائمها المالية	3.9	0.803	عالية
5	تشارك الشركة في ايام التوظيف التي تقيمها الجامعات لاختيار نخبة من خريجيها	3.8	0.719	عالية
	المتوسط العام	4.00		عالي

من خلال البيانات التي قام الباحث بجمعها وتحليلها توصل إلى أن الشركات تساهم في تغطية تكاليف البرامج الاجتماعية فقوانين السوق المالي تلزم الشركات المدرجة بالإفصاح عن أوضاعها المالية مما يجعل من الممكن متابعة أوضاع صرف ميزانيات المسؤولية ضمن ميزانيات الشركات، ويجدر بنا الإشارة الى ان القانون المقترح يلزم الشركات بالإفصاح عن حجم المساهمات الاجتماعية من خلال نص صريح كما هو الحال بمخصصات البحث العلمي والتبرعات، وقد تبين للباحث من خلال مراجعة عينة من التقارير الإدارية والمالية أن بعض شركات النشاط تبدي اهتماما وتخصص جزء من أرباحها للمساهمة في المسؤولية الإجتماعية سواء كان ضمن التبرعات أو بصورة مستقلة، وترتكز المساهمات في نشاطات معينة مثل التعليم والصحة والجمعيات الخيرية، دعم مشاريع حيوية، حيث ترى الشركات أنها وسيلة للمنافسة والتسويق من خلال ترسيخ صورة الشركة التي تهتم لقضايا المجتمع وتدعمها وترفض كثير من منظمات حقوق الانسان الاعتماد على المساهمات الاجتماعية

كوسيلة للدعاية لاعتبارها وسيلة لاستغلال حاجات الفقراء، وقد حصلت العبارة تخصص الشركة جزء من أرباحها للمساهمة في دعم البرامج الاجتماعية للجمعيات على اعلى متوسط بلغ 4.2 ، وحصلت عبارة تشارك الشركة في أيام التوظيف التي تقيمها الجامعات لاختيار نخبة من خريجيها على أقل متوسط بلغ 3.8 ويرجح الباحث ذلك إلى أن كثير من هذه الشركات تكتفي بتوظيف حاجتها من الخريجين الجديد من الذين استفادوا من منحها الجامعية، دون أن يؤثر على الأداء الكلي للعبارات.

3. فيما يتعلق بالبعد البيئي: فمن وجهة نظر المبحوثين فإن تحقق البعد البيئي كان بدرجة عالي جدا وبلغ الوسط الحسابي (3.84) لكافة الاسئلة.

### جدول رقم (21) البعد البيئي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	يوجد في رسالة ورؤية الشركة نص خاص للمساهمة في الحفاظ على البيئة	4	0.569	عالية
2	تتفد الشركة برامج توعوية في الحفاظ على البيئة ضمن منطقتها	3.95	0.713	عالية
3	تساهم الشركة مع موظفيها في برامج للحفاظ على البيئة من خلال توفير مظلات-زراعة اشجار-النظافة	3.82	0.654	عالية
4	تستخدم الشركة اساليب انتاج صديقة للبيئة	3.8	0.699	عالية
5	تضع الشركة ملصقات على منتجاتها لتوضيح الية اعادة تدوير منتجاتها	3.65	0.689	عالية
	المتوسط العام	3.84		عالية

وفقا للبيانات التي حصل عليها الباحث تبين أن الشركات تساهم في الحفاظ على البيئة حيث بعد مراجعة عينة من التقارير الادارية الصادرة عن الشركات, لاحظ الباحث ان الشركات تبدي اهتماماً بالغاً بالبعد البيئي وتسعى للحفاظ على البيئة من خلال تنفيذ برامج رعاية البيئة بالشراكة مع موظفيها ومؤسسات المجتمع المدني. مثال ذلك إعلان مجموعة القدس للمستحضرات الطبية عن البدء بتوليد الطاقة الكهربائية بعد الانتهاء من تنفيذ مشروع الطاقة الكهروضوئية لتحويل الطاقة الشمسية لطاقة كهربائية، وذلك بموجب اتفاقية تم ابرامها مع شركة

كهرباء محافظة القدس وفق القوانين والتشريعات المعمول بها في هذا المجال، كذلك يتم التخلص من النفايات الكيماوية بطريقة لا تؤثر على البيئة، وقد حصلت الفقرة "تساهم الشركات مع موظفيها في برامج للحفاظ على البيئة من خلال توفير مظلات، زراعة اشجار، النظافة"، وحصلت العبارة "يوجد في رسالة ورؤية الشركة نص خاص للمساهمة في الحفاظ على البيئة" على أعلى وسط حسابي بلغ 4.0 وحصلت الفقرة تضع الشركة ملصقات على منتجاتها لتوضيح الية اعادة تدوير منتجاتها أقل وسط حسابي بلغ 3.65. دون ان يؤثر على الاداء الكلي للعبارات.

4. فيما يتعلق بالبعد الاخلاقي: فمن وجهة نظر المبحوثين فإن تحقق البعد الأخلاقي كان بدرجة عالية وبلغ الوسط الحسابي (3.894) لكافة الاسئلة.

#### جدول رقم (22) البعد الأخلاقي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	SD	التقدير
1	لدى الشركة نظام اخلاقي يحكم جميع معاملاتها	4	0.794	عالية
2	لدى الشركة نظام عقوبات صارم ضد من يرتكب مخالفات أخلاقية	3.93	0.495	عالية
3	تشجع الشركة على تساوي الفرص بين الجنسين	3.88	0.722	عالية
4	قبل تعيين أي موظف يتم التحقق من سجله الاخلاقي والجنائي	3.85	1.02	عالية
5	تلتزم ادارة الشركة في تعيين مانسبته 5% من ذوي الاحتياجات الخاصة	3.81	0.608	عالية
	المتوسط العام	3.895		عالية

من خلال البيانات التي قام الباحث بجمعها ومن خلال تحليل اراء المبحوثين التي اظهرت ان الشركات يحكمها نظام اخلاقي يحكم جميع معاملاتها، فشرركات المساهمة العامة تتميز بالانظمة والقوانين التي تحكم عملها الى جانب الرقابة التي تمارس عليها من الجهات الحكومية والمساهمين، لذلك تبذل جهودا حثيثة للحفاظ على سمعتها وثقة العملاء/الزبائن التي اكتسبتها عبر عمر الشركة، ويجدر بنا الاشارة إلى أن قانون العمل يلزم الشركات بتوظيف 5% من طواقمها من ذوي الإحتياجات الخاصة لغايات تسهيل دمجهم في المجتمع، ورغم ذلك يرى المبحوثين أن هناك عدم التزام في هذه النسبة، وتراعي الشركات عند التوظيف سجل المتقدم للوظيفة،



ويرى المبحوثين أنه لا يزال هناك عدم تساوي في فرص التوظيف بين الجنسين، وحصلت العبارة "أن لدى الشركة نظام اخلاقي يحكم جميع معاملاتها" على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.0، وحصلت العبارة "تلتزم ادارة الشركة في تعيين مانسبته 5% من ذوي الاحتياجات الخاصة" على اقل متوسط بلغ 3.81، دون ان يؤثر على الاداء الكلي للمجال و يعزوا الباحث ذلك ان بعض الوظائف في هذه الشركات ليس من السهل لذوي الاحتياجات الخاصة العمل فيها، فكثيرا ما تحتاج إلى سرعة الحركة والتنقل كما يعد مؤشرا لضغط رقابة الجهات المسؤولة عن التفتيش على الالتزام بقوانين العمل. دون ان يؤثر ذلك على البعد الكلي للعبارات.

### نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

جدول رقم (23) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة الجودة الشاملة * تعزيز التنمية المستدامة	290	**0.624	0.000

يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) واقل من 0.05، وقد كانت هنالك علاقة إيجابية طردية ضعيفة كونها حصلت على (0.624)، مما يزيد من التزام الشركات بأبعاد ادارة الجودة الشاملة من تحقيق التنمية المستدامة في الشركات المبحوثة وفقا لرأي المبحوثين، وبذلك تكون الفرضية الصفرية قد رفضت وقبلت الفرضية البديلة، وبذلك تشابهت هذه النتيجة مع

دراسة (قصرأوي، 2010) بوجود علاقة طردية ايجابية بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

وفيما يلي تحليل لكل فرضية من الفرضيات الفرعية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التزام الادارة العليا في تحقيق التنمية

المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

جدول رقم (24) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين بعد التزام ودعم

الادارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
بعد التزام ودعم الإدارة العليا* تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة	290	.611**	0.000

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير بعد التزام

ودعم الادارة العليا ومتغير تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة، وقد بلغ مستوى الدلالة

(0.000) واقل من 0.05، مما يعني انه كلما زاد اتجاه الشركات المبحوثة بمبدء دعم والتزام الإدارة العليا زادت

التنمية المستدامة في هذه الشركات والعكس صحيح. وبذلك تكون الفرضية الصفرية قد رفضت وقبلت الفرضية

البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التركيز على العملاء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

جدول رقم (25) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين بعد التركيز على العملاء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
بعد التركيز على العملاء * تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة	290	**0.422	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير التركيز على العملاء ومتغير تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) واقل من 0.05، مما يعني انه كلما زاد تجاه الشركات المبحوثة نحو بعد التركيز على العملاء والتعامل معهم بشكل جيد زادت التنمية المستدامة في هذه الشركات والعكس صحيح. وبذلك تكون الفرضية الصفرية قد رفضت وقبلت الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المشاركة الجماعية في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

جدول رقم (26) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين بعد المشاركة الجماعية في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
-----------	-------	----------	-------------------

0.000	**0.706	290	المشاركة الجماعية * تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة
-------	---------	-----	---

نرى من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير المشاركة الجماعية ومتغير تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من 0.05، مما يعني انه كلما زاد اتجاه الشركات المبحوثة نحو بعد المشاركة الجماعية بين أعضاء الفريق في الشركة زادت التنمية المستدامة لدى الشركات التي يعملون فيها والعكس صحيح. وبذلك تكون الفرضية الصفرية قد رفضت وقبلت البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد إتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة البيانات لدى الشركات المدرجة في البورصة.

جدول رقم (27) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين بعد إتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة البيانات في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
-----------	-------	----------	-------------------

0.000	**0.450	290	إتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة البيانات * تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة
-------	---------	-----	--

نرى من الجدول رقم أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير إتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة البيانات ومتغير تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من 0.05، مما يعني انه كلما زاد اتجاه الشركات نحو بعد الاعتماد على إتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة البيانات بين في الشركة زادت التنمية المستدامة لدى الشركات التي يعملون فيها والعكس صحيح. وبذلك تكون الفرضية الصفرية قد رفضت وقبلت البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحسين المستمر في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

جدول رقم (28) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين بعد التحسين المستمر في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
التحسين المستمر * تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة	290	**0.439	0.000

يتبين من الجدول رقم اعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير التحسين المستمر ومتغير تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات المدرجة في البورصة، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من 0.05، مما يعني انه كلما زاد اتجاه الشركات المبحوثة نحو بعد التحسين المستمر زادت التنمية المستدامة لدى الشركات التي يعملون فيها والعكس صحيح. وبذلك تكون الفرضية الصفرية قد رفضت وقبلت البديلة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الاهمية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، عدد الموظفين، منطقة ممارسة لنشاط، عدد سنوات الخبرة).

الجنس

الجدول رقم (29) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (t) لتحديد الفروق في لمتوسط إجابات الشركات المبحوثة تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (a)
ذكر	178	3.80	288	0.61	-1.246	0.043
أنثى	112	3.36	250.240	0.42		
المجموع	290					

يتبين للباحث من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لاستجابات العينة تبعا لمتغير الجنس كان (0.043) هي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ). إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات الشركات المبحوثة تعزى لمتغير الجنس؛ هذه الفروق لصالح الذكور كون المتوسط الحسابي، ويعود ذلك لان عدد الذكور في العينة أكثر من عدد الاناث، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية، وهذا مما يدل على نسبة توظيف الذكور في

الشركات المبحوثة أعلى منها من الإناث ويعزو الباحث ذلك لعمل كثير من شركات هذا النشاط بنظام المناوبات، كما أن بعض الاعمال يتطلب مجهود بدني وقوة جسدية لاتقوى الإناث على أدائها.

#### الجدول رقم (30) تحليل التباين الاحادي لمتوسط اجابات الشركات المبحوثة تعزى لمتغير عدد الموظفين

المتغير	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
عدد الموظفين	بين المجموعات	85.324	80	0.860	1.562	0.135
	داخل المجموعات	160.332	209	0.830		
	المجموع	245.656	289			

يرى الباحث من الجدول اعلاه أن مستوى الدلالة لمتغير عدد الموظفين كان يساوي (0.135)، وهي أكبر من (0.05) وأذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسط إجابات افراد الشركات تعزى لمتغير عدد الموظفين، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة. أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الموظفين، حيث تعزى هذه الفروق لصالح الشركات التي يتراوح عدد موظفيها الأكثر من 201 موظف بواقع 44.7% فمن خلال القوائم المالية الخاصة بالشركات المدرجة حيث يلاحظ التفاوت بين عدد الموظفين في الشركات المدرجة في هذا القطاع. فمثلا شركات الصناعات الدوائية تتميز بكم عدد الموظفين فيها كمشركة بيرزيت يعمل فيها 364 موظف في حين يعمل في شركة الشرق للاكترود 20 موظف فقط.

#### منطقة ممارسة النشاط

#### الجدول رقم (31) تحليل التباين الاحادي لمتوسط اجابات الشركات المبحوثة تعزى لمتغير منطقة ممارسة

##### النشاط

المتغير	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
---------	--------------	-----------------------	--------------	----------------	----------	---------------

0.540	0.650	0.525	80	57.125	بين المجموعات	منطقة ممارسة النشاط
		0.842	209	156.832	داخل المجموعات	
			289	213.957	المجموع	

يرى الباحث من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغير منطقة ممارسة النشاط كان يساوي (0.540)، وهي أكبر من (0.05) وأذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسط إجابات أفراد الشركات تعزى لمتغير منطقة ممارسة النشاط، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة. ومن خلال بيانات الدراسة الديموغرافية تبين أن تركيز الشركات في هذا القطاع تركز في منطقة الشمال فكانت 6 شركات تمارس نشاطها في منطقة الشمال في حين تمارس 5 شركات نشاطها في منطقة الوسط وشركتنا فقط في منطقة الجنوب.

#### عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (32) تحليل التباين الاحادي لمتوسط اجابات الشركات المبحوثة تعزى لمتغير عدد سنوات

#### الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المتغير
0.308	1.089	0.890	90	80.120	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
		0.818	209	170.876	داخل المجموعات	
			299	250.997	المجموع	

يرى الباحث من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغير عدد سنوات الخبرة كان يساوي (0.308)، وهي أكبر من (0.05) وأذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسط إجابات أفراد الشركات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. ويعزوا الباحث ذلك ووفقا لما تمكن من جمعه من معلومات خلال تواصله مع ذوي الاختصاص لتوزيع الاستبانة أن الشركات الصناعية تحتاج لمهارات خاصة في التعامل مع الآلات والمعدات يتم اكتسابها اثناء العمل وقبل ذلك خلال فترة التدريب حيث لا يعد عامل الخبرة ذوو أهمية في البعض منها، وهناك بعض المستويات الادارية تحتاج



الوظائف فيها لمستوى من المهارات المنخفض فهي مهن تقليدية يمكن اكتسابها بالممارسة في ظل وجود المهارات الخاصة المطلوبة والكافية لدى الموظف مثل المؤهل العلمي المناسب والمعرفة البسيطة ببعض الاساسيات التي يتم قياسها في مرحلة التقدم للوظيفة والمقابلة والتعيين، إلا أنه تم الإشارة إلى وجود وظائف معينة تحتاج لمهارات خاصة وخبرات عالية نظرا لحساسية العمل الذي يقوم به هؤلاء الافراد مثل مشرفين الانتاج من الطواقم الهندسية، كذلك مشرفين الجودة، وغيرهم.

## الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

### المقدمة

يتضمن هذا الفصل تلخيصاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، اثناء سعيه للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

### النتائج

1. هنالك علاقة إيجابية طردية ضعيفة بين ادارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مما يعني انه كلما زاد العمل على تطبيق ادراة الجودة الشاملة في المؤسسة زادت من مستوى تحقيق التنمية المستدامة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، عدد العاملين في الشركة، منطقة ممارسة النشاط للشركة).
4. اشارت نتائج الدراسة بأن هناك التزام للشركات بأبعاد إدارة الجودة وقد جاء بدرجة عالية وجاء ترتيب التزامها بمبادئ ادارة الجودة كما يلي: جاء بعد التركيز على العملاء بدرجة عالية جدا، في حيث كان التزامها بمبدأ المشاركة الجماعية والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق وبعد التزام القيادة العليا بدرجة عالي).
5. أشارة نتائج الدراسة إلى ان تحقق ابعاد التنمية المستدامة في الشركات جاءت بدرجة عالية، فوفقا لاراء المبحوثين جاء ترتيب التزام الشركات بأبعاد التنمية المستدامة كما يلي: (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الاخلاقي، البعد البيئي).
6. هناك تفاوت في توزيع الشركات على محافظات الضفة الغربية حيث أن الشركات المدرجة في بورصة الموجودة في منطقة جنوب الضفة الغربية لم تتجاوز 15% من مجموع الشركات في القطاع الصناعي،

في حين ان الشركان المدرجة في بورصة فلسطين في شكال الضفة بلغت نسبتها 53%، اما الشركات من وسط الضفة فقد بلغت نسبتها 24% من مجموع عدد الشركات.

7. عدم وضوح المناهج المتبعة لدى الشركات المبحوثة في عرض التزامها بأبعاد التنمية المستدامة حيث لاحظ الباحث أن هناك تفاوت في التقارير المالية والادارية للشركات المبحوثة من حيث الاشارة الى التزامها بابعاد التنمية دون الاشارة الى مصطلح التنمية المستدامة.

### التوصيات

1. ضرورة ان تتناسب اهداف الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مع استراتيجياتها المعتمدة لتعزيز تحقيق التنمية المستدامة فيها.
2. ضرورة ان تقوم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بتسجيل وتحليل الشكاوي التي تتلقاها بهدف تطوير المنتجات والخدمات المقدمة من قبلها لتعزيز التنمية المستدامة.
3. ضرورة تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لضمان تقديم منتجات اخدمات بأفضل الطرق كون مسؤولية الجودة هي مسؤولية جماعية.
4. ضرورة ان تقوم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بتجديد الآلات والمعدات لينعكس ذلك على تطوير منتجاتها ولزيادة تنافسيتها في الأسواق.
5. ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المنتجات والخدمات للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
6. ضرورة الاهتمام بأنشطة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مما يؤدي الى تحقيق الرفاهية المجتمعية والمشاركة بايام التوظيف وذلك لتحقيق التنمية المستدامة.

7. ضرورة ان تقوم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بوضع ملصقات على منتجاتها لتوضيح آلية

إعادة تدوير منتجاتها لتعزيز التنمية البيئية المستدامة.

8. ضرورة التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بتعين ذوي الاحتياجات الخاصة للمساهمة في البعد

الأخلاقي للتنمية المستدامة.

## المراجع

### المراجع العربية

- القرآن الكريم، سورة (المجادلة)، آية (11).
- الإدريسي، على أحمد محمد. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بامانة العاصمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، اليمن: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية الإستدامة.
- بلال، سامي. (2020). خصائص شركة المساهمة وأنواع شركات المساهمة، مقال منشور في <https://www.hellooha.com/articles/2807->
- بن سامي، خالد. (2015). تطبيق إدارة الجودة الشاملة، السعودية: جامعة الملك فهد.
- جامعة الملك عبد العزيز. (2005). تطوير التعليم من اجل تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، صفحة 40.
- جعفر، سليم. (2019). التنمية المستدامة واستراتيجيات تطبيقها في الجزائر دراسة حالة الجزائر، (رسالة ماجستير)، اقتصاد دولي، جامعة محمد خضير بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
- حلس، رائد. (2016). معوقات التنمية في فلسطين، نشر في <https://www.aliqtisadi.ps/article/11576/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9>
- حيدر، عصام. (2000). مقرر إدارة الجودة، كلية التجارة، الجامعة العربية السورية.

- الخالدي، إبراهيم. (2015). أثر التزام المستشفيات بالمسؤولية الاجتماعية في جودة الخدمات الصحية المدركة، دراسة تطبيقية على عينة من المرضى في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان/ الاردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- الخالدي، رجا. (2017). تنافسية القطاع الخاص الفلسطيني : تحليل من منظور اقتصادي سياسي، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- خضر، محمود.(2000). إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- الدرادكة، مأمون، وشبلي. (2001). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان، الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزيناتي، أسامة محمد (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي أنموذجا) ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى، غزة.
- سالم، غالب. (2008). واقع وإمكانات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج التخطيط الحضري، جامعة النجاح، نابلس.
- السامرائي، برهان الدين حسين. (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.

- السراحنة، أيمن. (2015). دور بورصة فلسطين في تنمية الاستثمارات المحلية من وجهة نظر المستثمرين المحليين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس.
- شيلي، إلهام. (2014). دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجمهورية الجزائرية.
- صالحه، هاني، (2007). شركات الوساطة وأثرها على تنمية سوق فلسطين للأوراق المالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطويل واغا. (2010). متطلبات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق تنمية مستدامة- دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن (التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة).
- عبد العال حازم ياسر، (2007). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد اللطيف، أفنان. (2002) "تقييم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- عبد الله، وليد عبد الحميد، (2018). دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في خلق قيمة سوقية مضافة للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة.

- عبد المحسن، توفيق. (1998). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل ادارة الجودة الشاملة. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- العضاضي، سعيد بن علي، (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9: 67-70
- عميري، هناء، وعويمر، فاطمة الزهراء، (2018). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت الحسانة سعيدة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجمهورية الجزائرية.
- قديح، وائل، (2004). تطور سوق فلسطين للأوراق المالية-مركز التطوير الفلسطيني، <https://www.oppc.pna.net/mag/mag15-16/p9-15-16.htm>
- قسراوي، سناء، (2010). إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ودورها في التنمية المستدامة (دراسة تحليلية)، أبو ديس: جامعة أبو ديس، كلية الدراسات العليا، بناء المؤسسات والتنمية البشرية.
- قنديل، عزت. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الإعتمادية الدولية في مدينة عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- الكبيجي، مجدي، بهاء. (2013). قياس اثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم الإدارية والإقتصادية.
- لطاد، عباش، وآخرون. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.



• ماس. (2019). واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات الفلسطينية وسبل توجيهها نحو دعم التنمية الاجتماعية. فلسطين.

• محمد، عبدالرحيم. (2010). الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق، منشورة في مجلة : دراسات أمنية العدد (2)، يونيو 2010 ، ص 45-71.

• مسعودي، محمد، ومسعودي، علي، وقعيد، إبراهيم، (2019). العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة إطار تحليل، ملتقى الدولي: الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية 02 . 03 ديسمبر 2019، الجزائر: جامعة الوادي.

• مصطفى، احمد سيد. (2001). ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000. مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مجلة أمنية، ع2، 45:76.

• مصطفى، احمد سيد. (2005). ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وارشادات منظمة الأيزو. مصر، القاهرة.

• ميلود، موسعي، (2020). التنمية المستدامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجمهورية الجزائرية. <https://www.hellooha.com/articles/2807>.

• <http://www.alwasata.ps/index.php?lang=ar&page=12225939257>

• <https://www.abinvest.ps/article/82/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7/>

• [http://www.united.ps/ar\\_page.php?id=ACC0LpW9iya12363Afvq3wHQ7n](http://www.united.ps/ar_page.php?id=ACC0LpW9iya12363Afvq3wHQ7n)

- <https://www.lotus-invest.ps/our-services/51.html>
- <https://smartindex.ps/services/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7>
- <https://smartindex.ps/services/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7>
- <http://www.findglocal.com/PS/Ramallah/105168909550901/ALWatanieh-Securities-Company>
- <http://www.tjps.ps/ar/article/15/%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9>
- <http://www.tjps.ps/ar/article/12/%D8%B9%D9%86>
- <https://web.pex.ps>
- [www.pcma.ps](http://www.pcma.ps): موقع الصفحة الرسمية لهيئة تشجيع الإستثمار
- <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1313949>
- <https://richtopia.com/effective-leadership>
- <https://www.jepharm.ps/wp-content/uploads/2021/05/QP-A-Report-2020-IA-13.pdf> . الصفحة الرسمية لشركة القدس للمستحضرات الطبية-
- [https://www.sanad.ps/files/server/financial\\_reports/2020/AR2020.pdf](https://www.sanad.ps/files/server/financial_reports/2020/AR2020.pdf) - الصفحة الرسمية لشركة سند.

#### المراجع الأجنبية

- تادانوري، اينوماتا. (2012). التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، سويسرا: جينيف.

- Chong, Vincent k.& Rundus, Michael J (2004): "Total Quality Management Market Competition and Organizational Performance", The British accounting Review36.
- Collins, Sandra K. (2010): " Corporate Social Responsibility and the Future Health Care Manage", New York, Journal of Management, Vol.5.
- Nguyen ,Minh ,Phan ,Anh ,Matsu,Yoshiki ,(2018). Article ,MDPI ,funded by Vietnam National University.
- Abel U.V ,Alintah ,Okolie ,K.C ,Agu ,N. N2019 ,). Article ,IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering ,Issue 2: 57–64
- Houston D.Katavic.M (2006). Quality in a New Zealand Local Authority: A case study, Massey University, Palmerston North, New Zealand.
- Sullivan B. Estes CH (2007). Measuring Customer Service Quality in Local Government: Fulton County Human Services Shares its Experience with Surveys and Recommends Ways to Use them to Improve Customer Satisfaction , The Public Manager, vol.36,no.1,pp.37–39, 2007.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Table for determining sample size from a given population. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

## الملاحق

1- قائمة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

2- أداة الدراسة قبل التحكيم

3- قائمة المحكمين

4- أداة الدراسة بعد التحكيم

5- كتاب تسهيل المهمة

## ملحق رقم (1)

### الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

رمز تداول	الاسم	القطاع	تاريخ الإدراج
ABRAJ	ابراج الوطنية	خدمات	13/4/2010
PALTEL	الاتصالات الفلسطينية	خدمات	5/5/1997
WASSEL	الفلسطينية للتوزيع والخدمات اللوجستية واصل	خدمات	2007/4/22
PEC	الفلسطينية للكهرباء	خدمات	27/3/2004
AHC	المؤسسة العربية للفنادق	خدمات	29/5/1998
NSC	مركز نابلس الجراحي التخصصي	خدمات	21/6/2008
RSR	مصايف رام الله	خدمات	2010/5/23
PALAQAR	بال عقار لتطوير وإدارة وتشغيل العقارات	خدمات	2012/7/2
OOREDOO	موبايل الوطنية الفلسطينية للاتصالات	خدمات	2011/1/8
PSE	سوق فلسطين لأوراق المالية	البنوك	2012/4/3
AIB	البنك الاسلامي العربي	البنوك	1997/11/21
ISBK	البنك الاسلامي الفلسطيني	البنوك	2009/7/1
PIBC	بنك الاستثمار الفلسطيني	البنوك	1997/2/12
TNB	البنك الوطني	البنوك	2007/4/28

QUDS	بنك القدس	البنوك	1997/3/21
BOP	بنك فلسطين	البنوك	2005/9/21
NIC	التأمين الوطنية	التأمين	14/1/1997
AIG	المجموعة الاهلية للتأمين	التأمين	22/2/1997
MIC	المشرق للتأمين	التأمين	2006/7/8
TRUST	ترست العالمية للتأمين	التأمين	2008/5/12
TIC	التكافل الفلسطينية للتأمين	التأمين	2011/5/3
GUI	العالمية المتحدة للتأمين	التأمين	2011/3/29
PICO	فلسطين للتأمين	التأمين	2010/5/9
APC	العربية لصناعة الدهانات	صناعة	1997/3/4
JPH	القدس للمستحضرات الطبية	صناعة	1997/1/19
NCI	الوطنية لصناعة الكرتون	صناعة	2006/8/5
NAPCO	الوطنية لصناعة الألمنيوم والبروفيلات - نابكو	صناعة	2011/11/29
ELECTRODE	مصنع الشرق للالكترود	صناعة	16/5/2011
PHARMACARE	دار الشفاء لصناعة الادوية	صناعة	22/4/2013
BJP	بيت جالا لصناعة الأدوية	صناعة	2015/5/2
BPC	بيرزيت للأدوية	صناعة	2004/12/21

AZIZA	دواجن فلسطين	صناعة	2002/12/30
JCC	سجاير القدس	صناعة	1997/7/23
LADAEN	فلسطين لصناعات اللدائن	صناعة	2002/12/29
VOIC	مصانع الزيوت النباتية	صناعة	1999/8/8
GMC	مطاحن القمح الذهبي	صناعة	2005/5/16
UCI	الاتحاد للاعمار والاستثمار	استثمار	2007/1/20
PID	الفلسطينية للاستثمار والانماء	استثمار	2006/7/22
JREI	القدس للاستثمارات العقارية	استثمار	2006/12/16
ARAB	المستثمرون العرب	استثمار	1997/7/26
PIIC	فلسطين للاستثمار الصناعي	استثمار	2002/12/30
PRICO	فلسطين للاستثمار العقاري	استثمار	1997/2/23
PADICO	فلسطين للتنمية والاستثمار	استثمار	1997/6/4
SANAD	سند للموارد الإنشائية	استثمار	2017/2/19
AQARIYA	العقارية التجارية للاستثمار	استثمار	2011/4/24
APIC	العربية الفلسطينية للاستثمار - ايبك	استثمار	1/3/2014

الجدول من إعداد الباحث: (بورصة فلسطين، 2021)

## ملحق رقم (2) الاستبانة قبل التحكيم

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة

حضرة رؤساء الأقسام في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين المحترمين

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

في تحقيق التنمية المستدامة"، وذلك لغايات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية. نرجو التكرم

بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة الفقرات بدقة ووضع إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بأن المعلومات

ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أحمد خليل محمد حسن (الرفاعي)



## القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى اختيار الحالة التي تنطبق عليك:

• الجنس  أنثى  ذكر

• عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

1-5 سنوات

6-10 سنوات

أكثر من 17 سنة

11-16 سنة

• مجال نشاط الشركة

صناعة

بنوك

تأمين

خدمات

استثمار

• منطقة ممارسة النشاط

جنوب الضفة

شمال الضفة

وسط الضفة

## القسم الثاني

نتحدث في هذا الجزء عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وأبعاد التنمية

المستدامة، يرجى وضع اشارة \ في المربع الذي ناسوجهة نظرك:

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	
<b>المحور الأول : ادارة الجودة الشاملة</b>					
<b>اولا : التزام القيادة العليا</b>					
					1 رؤية وسياسات الشركة التي اعمل بها واضحة.
					2 تعمل الشركة التي اعمل بها على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها.
					3 تقوم الشركة التي أعمل بها بوضع خطة استراتيجية بالشراكة ما بين الأقسام كافة.

					تقدم الإدارة مكافآت وحوافز للعاملين لتشجيعهم على بذل جهد أكثر.	4
					تتناسب أهداف الشركة مع استراتيجياتها الموضوعه.	5
					تمتلك الشركة كوادر مؤهلة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.	6
<b>ثانياً : التركيز على العملاء</b>						
					تعتبر الشركة أن رضا العملاء هو متطلب ضروري لتحقيق الإستمرارية على المدى البعيد.	7
					تقوم الشركة بإجراء دراسات مستمرة بهدف التعرف إلى رغبة العملاء في السوق.	8
					تقوم الشركة بتحليل حاجة السوق أولاً بأول.	9
					تحرص الشركة على تقديم خدماتها ضمن سقف طموحاتها.	10
					تتلقى الشركة شكاوي العملاء عبر وسائل مخصصة لذلك	11
					تقوم الشركة بتحليل الشكاوي التي تتلقاها بهدف تطوير المنتجات/ الخدمات المقدمة.	12
<b>ثالثاً : المشاركة الجماعية</b>						
					تمنحني الشركة فرصة للإبداء برأيي.	13
					اشعر بتعاون الشركة معي بهدف توفير خدمات/ منتجات ترضي كافة العملاء.	14
					تمنحني الشركة الصلاحيات الكافية لضمان تقديم الخدمات بأفضل صورة.	15
					تتبنى الشركة سياسات العمل بروح الفريق.	16

					17 اشعر ان تحسين ورفع مستوى الإنتاج مسؤولية جميع العاملين في الشركة.
					18 تتسم اجواء الشركة بالراحة والإحترام.
					19 تتبع الشركة اسلوب التوظيف بناء على معايير واضحة.
					<b>رابعاً : التحسين المستمر</b>
					20 تسعى الشركة إلى متابعة المستجدات الحديثة في جميع المجالات .
					21 تسعى الشركة لتحمل مسؤوليتها من خلال تحسين وتطوير الخدمات/المنتجات التي تقدمها.
					22 يتم إعداد خدمات جديدة لتلبية توقعات واحتياجات السوق.
					23 ان متابعتي لمختلف أقسام الشركة يتيح لي فرصة الحصول على خدمات جديدة ومنتجات افضل.
					24 تسعى الشركة لتطوير امكانياتها الذاتية بهدف تنفيذ عمليات انتاجية جديدة.
					25 تستخدم الشركة آلات ومعدات وبرامج حديثة لتطوير منتجاتها.
					<b>خامساً: اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق</b>
					26 تمتلك الشركة نظام اتصال فعال يسهل عملية تبادل المعلومات.
					27 تحرص الشركة على نشر المعلومات والحقائق بشكل دوري عن أنشطتها.
					28 تتيح لي الشركة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المنتج بعد المحاورة والمشاورة المستمرة
					29 اشعر بأن الشركة تستثمر مواردها بأفضل صورة لتحقيق اهدافها.

المحور الثاني: التنمية المستدامة

أولاً: البعد الاقتصادي

					تساهم برامج وانشطة الشركة في تحقيق الرفاهية.	30
					تعمل الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات دون التأثير على جودة المنتج.	31
					تحرص الشركة على إستخدام مواردها الإستخدام الأمثل.	32
					تستخدم الشركة أساليب حديثة في العمل بحيث تساهم في رفع كفاءة ونتاجية الشركة.	33
					تستخدم الشركة أساليب حديثة في العمل لاستهداف اسواق جديدة	34

ثانياً : البعد الاجتماعي

					تعطي الشركة اهتمام كاف للمسؤولية الإجتماعية.	35
					تفصح الشركة عن حجم التبرعات في قوائمها المالية.	36
					تستعين الشركة بالجامعات لتوفير فرص عمل للمساهمة في الحد من البطالة.	37
					تتحمل الشركة معظم تكاليف برامجها الاجتماعية.	38
					تقدم الشركة الكثير من الهدايا المجانية في سبيل المساهمة المجتمعية.	39

ثالثاً : البعد البيئي

					تستخدم الشركة اساليب انتاج صديقة للبيئة.	40
--	--	--	--	--	--	----

					41	تنشر الشركة مساهمتها في الحفاظ على البيئة ضمن رسالتها ورؤيتها.
					42	تستخدم الشركة في عملياتها منتجات صديقة للبيئة.
					43	تنفذ الشركة برامج توعوية في الحفاظ على البيئة ضمن منطقتها.
					44	تساهم الشركة مع موظفيها في برامج للحفاظ على البيئة مثل حملات النظافة والتشجير.
<b>رابعا : البعد الأخلاقي</b>						
					45	تشجع الشركة على تساوي الفرص بين الجنسين.
					46	تلتزم الشركة في تعيين مانسبته 5% من ذوي الحالات الخاصة .
					47	لدى الشركة نظام أخلاقي يحكم جميع معاملاتها
					48	لدى الشركة نظام عقوبات صارم ضدد من يرتكب مخالفات أخلاقية.
					49	قبل تعيين أي موظف يتم التحقق من سجله الأخلاقي والجنائي.

برأيك ما اهم المجالات التي ترى ان الشركة التي تعمل بها لها مساهمات ملموسة في تحقيق التنمية المستدامة؟

برجاء ذكر ما تستطيع:

.1

.2

.3

انتهت الأسئلة مع خالص الشكر والتقدير

ملحق رقم (3) قائمة المحكمين

استاذ	جامعة القدس المفتوحة	د. ذياب جرار
استاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد

استاذ مشارك	جامعة القدس / ابو ديس	د. أحمد حرز الله
استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح صبري
استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. عبدالرحمن السلواي



## ملحق رقم (4) الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

استبانة

أخي الموظف/ اختى الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة"، وذلك لغايات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية. نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة الفقرات بدقة ووضع إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: احمد خليل محمد حسن (الرفاعي)

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى اختيار الحالة التي تنطبق عليك:

القسم الاول : معلومات عامة	
1.1	الجنس:
<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى
1.2	عدد العاملين في الشركة:
<input type="checkbox"/>	اقل من 100 موظف/موظفة
<input type="checkbox"/>	101 الى 150 موظف/موظفة
<input type="checkbox"/>	151 الى 200 موظف/موظفة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 200 موظف/موظفة
1.3	منطقة ممارسة نشاط الشركة :
<input type="checkbox"/>	وسط الضفة الغربية
<input type="checkbox"/>	شمال الضفة الغربية
<input type="checkbox"/>	جنوب الضفة الغربية
1.4	سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	5-10 سنوات
<input type="checkbox"/>	11-15 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني/

أخي الموظف/ اختي الموظفة

يتكون القسم الثاني من الاستبانة من محورين، المحور الاول خاص بمبادي إدارة الجودة الشاملة، والمحور

الثاني خاص بأبعاد التنمية المستدامة، أرجوا التكرم بوضع اشارة (√) في المربع الذي يناسب وجهة نظرك:

درجة الموافقة					الفقرات
م.ب	م	محايد	غ.م	غ.م.ب	
5	4	3	2	1	
<b>المحور الأول : ادارة الجودة الشاملة</b>					
<b>اولا : التزام القيادة العليا</b>					
					<b>1</b> تحرص الادارة العليا على التحقق من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة.
					<b>2</b> تمتلك ادارة الشركة رسالة واضحة ومحددة.
					<b>3</b> تمتلك ادارة الشركة خطط استراتيجية يساهم كل من في الشركة بوضعها.
					<b>4</b> تخطط إدارة الشركة بشكل دائم لبرامج الجودة بهدف الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية بسهولة.
					<b>5</b> تتناسب أهداف الشركة مع استراتيجياتها الموضوعه.
					<b>6</b> تمتلك ادارة الشركة كوادر مؤهلة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

					7 توفر الإدارة العليا برامج تدريبية للعاملين التزاماً بإدارة الجودة الشاملة.
					8 توفر إدارة الشركة المخصصات المالية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
					9 تحرص الإدارة العليا على تبني استراتيجيات تؤكد تحقيق الجودة الشاملة في الشركة.
<b>ثانياً : التركيز على العملاء</b>					
					11 تعتبر إدارة الشركة أن رضا العملاء هو مطلب ضروري لتحقيق الإستمرارية في العمل على المدى البعيد.
					12 تقوم إدارة الشركة بإجراء دراسات مستمرة بهدف التعرف إلى رغبات العملاء واحتياجاتهم في السوق.
					13 تقوم إدارة الشركة بتحليل حاجة السوق أولاً بأول.
					14 تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها ضمن سقف طموحاتها.
					15 تتلقى إدارة الشركة شكاوي العملاء عبر وسائل مخصصة لذلك.
					16 تقوم إدارة الشركة بتحليل الشكاوي التي تتلقاها بهدف تطوير المنتجات/ الخدمات المقدمة.

					17	تحرص ادارة الشركة على تلبية احتياجات العملاء الحالية وتتجاوز توقعاتهم.
<b>ثالثاً : المشاركة الجامعية</b>						
					18	تمنحني ادارة الشركة فرصة لإبداء الرأي.
					19	اشعر بتعاون ادارة الشركة معي بهدف توفير خدمات/ منتجات ترضي كافة العملاء.
					20	تمنحني ادارة الشركة الصلاحيات الكافية لضمان تقديم الخدمات بافضل صورة.
					21	تقوم ادارة الشركة بتقديم مكافآت وحوافز للمساهمة في زيادة الإنتاجية.
					22	أشعر بحرص الشركة على حل المشكلات التي تواجه العاملين.
					23	تعتبر ادارة الشركة ان التدريب والتطوير حق من حقوق الموظفين.
					24	تتبنى ادارة الشركة سياسات العمل بروح الفريق.
					25	اشعر ان رفع مستوى الإنتاج مسؤولية جميع العاملين في الشركة.
					26	تتسم اجواء الشركة بالراحة والإحترام.

					27 اشعر بنزاهة الشركة في اختيار وتعيين العاملين.
<b>رابعاً: التحسين المستمر</b>					
					28 تسعى ادارة الشركة إلى متابعة المستجدات الحديثة في جميع المجالات.
					29 تسعى ادارة الشركة لتحمل مسؤوليتها من خلال تحسين وتطوير الخدمات/المنتجات التي تقدمها.
					30 تسعى ادارة الشركة لاعداد خدمات جديدة لتلبية توقعات واحتياجات السوق.
					31 ان متابعتي لمختلف أقسام الشركة يتيح لي فرصة لتعزيز مهاراتي التي اوظفها في تحسن المنتج/الخدمة.
					32 اشعر بسعي ادارة الشركة لتطوير امكانياتها الذاتية بهدف تنفيذ عمليات انتاجية جديدة.
					33 تستخدم ادارة الشركة آلات ومعدات وبرامج حديثة لتطوير منتجاتها.
<b>خامساً: اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق</b>					
					34 تمتلك ادارة الشركة نظام اتصال فعال يسهل عملية تبادل المعلومات.

					35	تحرص ادارة الشركة على نشر المعلومات والحقائق بشكل دوري عن أنشطتها.
					36	تتيح لي ادارة الشركة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المنتج.
					37	اشعر بأن قرارات ادارة الشركة موجهة للاستثمار في مواردها بأفضل صورة ممكنة.
					38	اشارك في تحليل مشاكل الجودة لمعرفة أسباب حدوثها بهدف تخطيها مستقبلا.
					39	تقوم الشركة بتوفير المعلومات اللازمة بشكل سريع لحل المشاكل بشكل أسرع.
<b>المحور الثاني: التنمية المستدامة</b>						
<b>اولا : البعد الاقتصادي</b>						
					40	تساهم برامج وانشطة الشركة في تحقيق الرفاهية المجتمعية.
					41	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات دون التأثير على جودة المنتج.
					42	تحرص الشركة على إستخدام مواردها الإستخدام الأمثل.

					43 تستخدم الشركة أساليب حديثة في العمل بحيث تساهم في رفع كفاءة ونتاجية الشركة.
					44 تعمل ادارة الشركة على تقليل الفاقد من المواد الى اقل قدر ممكن
					45 تعمل ادارة الشركة على دراسة معيبات الانتاج بهدف تخطيها مستقبلا.
<b>ثانيا : البعد الاجتماعي</b>					
					46 تعطي الشركة اهتمام كاف للمسؤولية الإجتماعية.
					47 تفصح الشركة عن حجم التبرعات في قوائمها المالية.
					48 تشارك الشركة في أيام التوظيف التي تقيمها الجامعات لاختيار نخبة من خريجيها.
					49 تساهم الشركة في تغطية تكاليف برامج اجتماعية للمجتمع المحلي.
					50 تخصص الشركة جزء من ارباحها للمساهمة في دعم البرامج الاجتماعية للجمعيات الخيرية.
<b>ثالثا : البعد البيئي</b>					
					51 تستخدم الشركة اساليب انتاج صديقة للبيئة.



					52	يوجد في رسالة ورؤية الشركة نص خاص للمساهمة في الحفاظ على البيئة.
					53	تضع الشركة ملصقات على منتجاتها لتوضيح آلية إعادة تدوير منتجاتها.
					54	تنفذ الشركة برامج توعوية في الحفاظ على البيئة ضمن منطقتها.
					55	تساهم الشركة مع موظفيها في برامج للحفاظ على البيئة من خلال توفير مظلات، زراعة اشجار، النظافة،
<b>رابعا : البعد الأخلاقي</b>						
					56	تشجع الشركة على تساوي الفرص بين الجنسين.
					57	تلتزم الشركة في تعيين ما نسبته 5% من ذوي الحالات الخاصة .
					58	لدى الشركة نظام أخلاقي يحكم جميع معاملاتها
					59	لدى الشركة نظام عقوبات صارم ضد من يرتكب مخالفات أخلاقية.
					60	قبل تعيين أي موظف يتم التحقق من سجله الأخلاقي والجنائي.

اية معلومات او إضافات ترى في اضافتها , من فضلك اكتبها هنا :

.....

.....

.....

انتهت الاسئلة مع خالص الشكر

## الملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهام

<b>Al-Quds Open University</b> Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		<b>جامعة القدس المفتوحة</b> الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
Ref. :		الرقم : ع.د.ع.ب./ 2021/706
Date :		التاريخ : 2021/06/29
<b>الموضوع: لمن بهمه الأمر</b>		
<p>تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب (أحمد خليل محمد حسن) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة الاستراتيجية بعنوان: (أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالته، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.</p>		
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،		
29.6.2021 أ.د. كهندي عوض عميد الدراسات العليا والبحث العلمي		
		
نسخة: • الملف.		