

أثر التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل

"دراسة ميدانية في الجامعات السورية (جامعة دمشق) نموذجاً"

أ. بشار مطلق

القائم بالأعمال في كلية التربية جامعة دمشق

الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على التطوير التنظيمي وعوامله، وجودة حياة العمل ومؤشراتها، ودراسة أثر التطوير التنظيمي على جودة حياة العمل، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للبحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية تم اختيارها من كليات جامعة دمشق حجمها (32) مفردة، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن للتطوير التنظيمي دوراً هاماً في جودة حياة العمل، لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل وفقاً لمتغير الفئة العمرية: (أقل من 30 سنة، 30 سنة فأكثر)، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب الأبعاد وفقاً لمتغير الشهادة (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة شهادة الدكتوراه، كما توصل البحث إلى العديد من التوصيات أهمها: لنجاح برنامج التطوير التنظيمي، لابد من التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الإنسانية وهذا بدوره يعكس جودة حياة العمل، وضرورة إعادة تصميم الوظائف التي يؤديها العاملون في المنظمة من خلال تضمين عناصر جودة حياة العمل كونها تؤثر على دافعية وأداء العاملين، وتهيئة برامج تطويرية للقيادة الإدارية في الجامعات والكليات، لبناء قيادة إدارية استراتيجية تخلق الموازنة بين كفاءة أداء العاملين وتوفير جودة حياة العمل.

الكلمات المفتاحية: حياة العمل، جودة حياة العمل، التطوير التنظيمي.

مقدمة:

تعد المنظمات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو، وتتطور، وتتقدم، وتواجه التحديات، وتتصارع، وتتكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة. وتواجه المنظمات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية وأخرى متغيرات البيئة الخارجية، وتشمل متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة العديد من العوامل المتداخلة والمتشابكة، والتي تؤثر بمجملها على نوعية حياة العمل، ونظراً لأن الموارد البشرية من أهم الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمة، ولكونه المحرك الأساسي لجميع الموارد التنظيمية الأخرى (المادية والمالية والمعلوماتية) ولغرض الاستفادة القصوى من جميع هذه الموارد لأبد من الاهتمام بالموارد البشري وجعله يستثمر كامل طاقته، ويسعى لدفع عجلة الاهداف التنظيمية إلى الامام.

فعملية التطوير التنظيمي وفق الأساس المعرفي تتطلب دراسة العوامل المرتبطة بحياة العمل، إذ أشارت دراسة جبريال ولما تانين (Gabrial and Limatainan) عام (2000) إلى أنه على الرغم من أن العاملين من ذوي المعرفة المتميزة ينظروا إلى جودة حياة العمل على أساس الاستقلالية والمرونة في الوظائف والمهام الموكلة لهم، لكنهم بالمقابل يواجهوا ضغوطاً نفسية قد تؤثر سلبياً على إدراكهم بشكل سلبى لبيئة عملهم، وركز (Lawler) عام (1971) على مفهوم جودة حياة العمل كونه يتضمن تصورات، وإدراكات العاملين لمستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل والمنظمة، وتتمثل مكونات البيئة المادية والمعنوية مجموعة من العوامل من أهمها: المزايا والفوائد، أنظمة الحوافز والمكافآت، الأمن الوظيفي، المشاركة في صناعة القرارات، الرضا الوظيفي (جاد الرب، 2008).

إن مساهمات العديد من الباحثين في مجال التطوير التنظيمي ترتكز على تغيير سلوك الأفراد والجماعات من خلال برامج التدريب بغرض تحسين أداء العاملين من خلال التحسينات في حياة العمل إذ أوضح ليفن في دراساته إلى إن أي عملية تغيير وتطوير لابد وأن يمر بثلاث مراحل، ولابد أن تركز الإدارة في كل مرحلة على سلوكيات الأفراد والجماعات، وهذه المراحل هي: تغيير السلوك الحالي (إدارياً وتنظيمياً)، ثم إجراءات التغيير في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة بما يضمن تحقيق عملية التطوير التنظيمي، ثم إعادة تشكيل الممارسات الإدارية بما ينسجم مع أهداف التغيير المطلوب.

1. الإطار المنهجي:

1.1. مشكلة البحث:

يقوم التطوير التنظيمي على إعادة تنظيم المنظمة، فالهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد منظمات متجددة متكيفة، والمنظمات التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، لاسيما إذا أنصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل، ومما لا شك فيه إن من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الاستقرار والنمو والتطور، فأهداف الاستقرار تتمثل بقدرة المؤسسة على البقاء والتوازن والتكيف مع كل من مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، والتكيف بين سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهات التحسين في متغيرات البيئة الداخلية الأخرى، وكذلك التكيف بين ما يحدث من تطوير في البيئة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.

وأوضح ليكترت (Likert, 1967) أهمية مشاركة الأفراد العاملين في عمليات تطوير العمل، ودور هذه المشاركة في تحقيق الأداء الأفضل، فالمشاركة في اتخاذ القرارات واحدة من العناصر المؤثرة في رغبة الأفراد في إجراءات التطوير والتغيير، فالتركيز في عملية التطوير التنظيمي على التفاعلات السلوكية وتدعيم السلوكيات الايجابية يساهم في خلق بيئة تنظيمية صحية ومنظمة صحية سلوكياً.

إن تركيز التطوير التنظيمي على الأفراد والوظائف والعمليات يساهم في تحسين مستوى الأداء وجودة حياة العمل، وهذا ما أكد عليه كوكس وكوكس (Cox and Cox 1993) حين أشارا إلى أن عدم التوافق بين الوظائف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي من جهة، وبين خصائص ومتطلبات العاملين من جهة أخرى، يؤدي إلى ظهور بعض مؤشرات سوء المناخ التنظيمي والفشل في تنمية المهارات والاتجاهات المعرفية.

إن هذا الربط والتوافق ينال أهمية كبيرة في المنظمات العلمية والتعليمية كالمدارس والجامعات، إذ أن رسالة هذه المؤسسات هي تقديم الخدمات الإنسانية لتحقيق رضا الزبائن (الداخليين والخارجيين)، وإن أحد أهم مؤشرات فاعلية أداء هذه المنظمات هو مؤشر رضا الزبائن (Gumming and Worle, 2005)، كما إن المنظمات التعليمية لديها القدرة على تطوير وتحسين الموارد البشرية من خلال تقنيات تغيير الأفراد التي أشار إليها هانسفيلد (Hansfield, 1983).

واستناداً على ما تقدم فإن مشكلة البحث الأساسية لدى أفراد العينة هي: ما أثر عوامل التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل لدى أفراد العينة في الكليات المدروسة؟

2.1. أهمية البحث:

يتناول البحث الحالي أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التأثير على إنتاجية وأداء المنظمات التعليمية، وهي جودة حياة العمل وتأصيل مفهومه يساعد ويسهم في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في أي

منظمة، ومن جانب آخر تأتي أهمية البحث من كونها تتناول دراسة تأثير التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل في وقت واحد، إذ إن جميع هذه العوامل تعد من المواضيع الحيوية والمهمة في المنظمات المعاصرة وخصوصاً أنها ترتبط بالموارد البشرية في المنظمة وكيفية توفير بيئة عمل داعمة لهم بحيث تسهم بشكل كبير في دفع الموارد البشرية لأداء أعمالهم بكفاءة عالية.

3.1. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على جودة حياة العمل ومؤشراتها، ومدى توافر هذه المؤشرات عند أفراد العينة في كليات جامعة دمشق.
2. التعرف على عوامل التطوير التنظيمي، ومدى توافر هذه المؤشرات عند أفراد العينة في كليات جامعة دمشق.
3. دراسة أثر عوامل التطوير التنظيمي على لدى أفراد العينة في كليات جامعة دمشق.

4.1. فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التطوير التنظيمي على حياة العمل لدى أفراد العينة في كليات جامعة دمشق.
- الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أفراد العينة لعوامل جودة العمل.

5.1. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: ركز البحث الحالي في جانبه الموضوعي على بيان أثر التطوير التنظيمي على حياة العمل لدى أفراد العينة في كليات جامعة دمشق.
2. الحد المكاني: تم إجراء البحث الحالي في كليات جامعة دمشق.
3. الحد الزمني: تم إجراء البحث الحالي في عام 2019م.
4. الحد البشري: تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية في كليات جامعة دمشق.

6.1. مصطلحات الدراسة:

- 1.6.1. التطوير التنظيمي: هو العملية التي من خلالها تطور المؤسسة قدراتها الداخلية، لتكون أكثر فعالية في تطبيق رسالتها، وتستمر على المدى الطويل (Philbin & Mikush, 2002).
- ويعرفها الباحث: بأنها عملية إحداث تغييرات مخططة وإيجابية في الهياكل التنظيمية والوظائف وتكنولوجيا العمل وسلوكيات العاملين وفق أسس معرفية تساهم في تحقيق جودة حياة العمل.

2.6.1. جودة حياة العمل: هي درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافاً إليها البعد الإنساني، والتي تساهم بمجملها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل (Surya Kumar & Shani, 2013).

ويعرفها الباحث: درجة توفر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الايجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس باستجابات أفراد العينة على فقرات أداة البحث الحالي المتمثلة في: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الأداء.

2. الإطار النظري:

1.2. التطوير التنظيمي: بدأ استخدام التطوير التنظيمي في هياكل وبنى المنظمات الخاصة والحكومية منذ منتصف الخمسينيات، ومازال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمراً في شيوعه حتى الآن لضرورته، فقد جاء نتيجة رد فعل لحركة "الإدارة العلمية"، مما دعى المنظرين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل، إذ ليس للجانب الوجداني أهمية ما لم يكن لذلك أثر على تفعيل الأداء، وتحقيق الاتفاق بين العاملين حيث يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الفعال بينهم لصالح العمل، وهذا هو لب أهداف التطوير التنظيمي (Schmuck,&nRunkel, 1994).

في الوقت الذي بدأ فيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، وهو الوقت الذي بدأت فيه النظرية السلوكية في الظهور ساد تعريف التطوير التنظيمي بأنه: " جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية" (الأعرجي والعزام، 2003). ثم تطور الأمر وأصبح التطوير التنظيمي "جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية والنواتج" (السكرانه، 2009).

ويتفق العديد من الباحثين على أن التطوير التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

- مرحلة الاستدخال: في هذه المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها تحفيزهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة (الإدابة).
- مرحلة التغيير: يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، (وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضاً)، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في

مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير، ويطلق على هذه المرحلة (الإبدال).

- مرحلة التثبيت: بعد التوصل إلى النتائج من خلال السلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة (التجميد) (الخضر، 2005).

إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل: انخفاض الأرباح، أو وجود حواجز بين العاملين والإدارة، أو ضعف المنافسة، أو كثرة غياب العاملين، أو زيادة معدلات الشكاوى، أو أسباب بيئية خارجية. (عامر وقنديل، 2010).

2.2. جودة حياة العمل: بحسب (Nair, 2013) يعود مصطلح جودة حياة العمل (QWL) إلى عام 1992

حيث تم استخدامه في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وقد ازداد الاهتمام بهذا المصطلح بعد ظهور اتحادات العمال، فتعددت مفاهيم وتعريفات جودة حياة العمل، وتنوعت وفقاً لوجهة نظر الباحث، وفيما يلي أهم آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم جودة حياة العمل:

- يكون برنامج جودة حياة العمل موجوداً عندما تكون هناك النية للمشاركة في القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل إثراء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب (Vants et al, 1987).
- ويورد (Anderson, 88) تعريف متعددة لعدد من الكتاب فيقول: أن لمفهوم حياة العمل عدة معاني وأكثر استخدام لها أنها تعني زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون تقليدياً، كما تشمل أيضاً تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر من الأموال، وهناك أفكار أخرى تركز على تحسين الأمن والصحة الوظيفية والمشاركة في العائد في كل المستويات وتحسين الرضا الوظيفي العام، أمّا تعريف (Anderson, 88) فيرى أن برامج جودة حياة العمل هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمل والمتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور وجداول العمل.
- هي محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين (Titman, 90).
- هو مصطلح عام يتضمن المبادرات الإدارية المتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Havlovic, 92).
- إنها الإطار الذي من خلاله تمد التقانة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت، والتي يمكنهم من الأداء بأمان وفاعلية، وأيضاً تعويضهم بعدالة، مع استمرارية الكرامة الإنسانية "Human Dignity" (Hunt, 92).

ويتضح مما سبق أن مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي تبدأ من تحسين بيئة العمل وتتدرج حتى المشاركة في اتخاذ القرارات وفي العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة، وكما يرى (Gilber, 98) أن هناك اختلافاً على معنى جودة حياة العمل وعلى الرغم من الاختلافات في التعريفات والمفاهيم، إلا أن الخط العام يركز على المشاركة، ويرجع كل من (Leu & May, 98) فيرى أنه لم يتم الاتفاق على مكونات جودة حياة العمل، ويشير إلى أن معظم التعريفات تتضمن:

- تعويض مناسب للعاملين في صورة أموال.
 - ظروف صحية وأمنة في العمل.
 - تصميم العمل ليستفيد بمهارات وطموحات واستقلالية العاملين.
 - ظروف تشجع على نمو الفرد وتوفر له الأمن الوظيفي.
 - التحرر من العنصرية والتفرقة وإيجاد الفرص الملائمة نحو التقدم.
 - تحسين حقوق العاملين بشكل دستوري.
 - حقوق واضحة وضمنية لكل عامل في قيادة حياته خارج المنظمة.
- تهدف برامج جودة حياة العمل كما يشير (Hunt, 92) إلى:

- زيادة ثقة العاملين.
- الاندماج في حل المشكلات.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يرى (Lau & May 98) أن من أهم خصائص الشركات المشهورة بتطبيق برامج جودة حياة العمل ما يلي:

- مشاركة أكبر للعاملين.
- حساسية أعلى لقضايا العمل والعائلة.
- اتصال فعال بين الطرفين (العامل وصاحب العمل).
- مشاركة أعلى في الثروة والعائد.
- رفاهية ومنتعة أكبر في العمل.

وتعتبر برامج جودة حياة العمل أنها مفهوم للعدل الاجتماعي في المنظمة، والذي يتمثل في:

- أ- خدمات دعم الأسرة.
- ب- الحماية من المخلفات السامة والأمراض المهنية.
- ج- توفير الأمان الوظيفي المطلوب عند التعاقد (Keriner 95).

كما يؤدي الالتزام ببرامج ونظم فعالة لجودة حياة العمل إلى زيادة رضا العميل، ومن دراسة عن العلاقة بين الربحية والرضا الوظيفي وولاء العميل، تبين أن رضا العميل والعاملين ينبع من جودة حياة العمل في بيئة العمل الداخلية، والتي يمكن قياسها بمشاعر العاملين تجاه وظائفهم وزملائهم ومنظمتهم، كما أن برامج جودة حياة العمل يمكن رؤيتها على أنها الأساس لولاء العملي وتحقيق ربحية عالية (Lau & May 98).

تحقق برامج جودة حياة العمل مستويات عالية من رضا العاملين، والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي في جودة المنتج وخدمة العميل تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة (Lau & May 98).

ويضيف (Mathes, 92) أن تنفيذ برامج فعالية جودة حياة العمل من شأنها أن تؤدي إلى مزايا وفوائد كثيرة:

- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب.
- زيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج.
- تخفيض تكاليف التأمين الصحي.
- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل.
- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية.
- اختيار عمالة أفضل.

كما تستهدف برامج جودة حياة العمل التوازن والانسجام بين حياة العمل للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي قد تؤدي لمشاركة العاملين والنقابات العمالية من خلال حلقات أو فرق جودة حياة العمل، كما حدث في كل من شركة فورد ford، وجنرال موتورز GM إلى تحسينات جوهرية، (Bohander & Snell, 96) مثل:

- جودة الإنتاج.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تحسين ظروف العمل.
- تقييم الوظائف وإعادة الهيكلة

3. القسم العملي:

1.3 مجتمع البحث وعينته: لتحقيق هدف الدراسة الحالية المتمثل في استقصاء دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل تم اختيار المؤسسات الجامعية (جامعة دمشق) كميدان لاختبار ما ذهب إليه الأدبيات حول أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل من خلال التعرف على آراء شريحة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الفنية والعاملين في الجامعة.

2.3. أداة البحث: تم الاعتماد على الإطار النظري في تصميم الاستبيان الخاص بالبحث الحالي، حيث تم

تحديد عدد من الفقرات تمثل المؤشرات الأساسية لجودة حياة العمل موزعة على ستة مجالات هي:

- الرضا عن العمل.
- الالتزام التنظيمي.
- الضمان الوظيفي.
- الاستقلالية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- القدرة على الأداء.

وتم تدريج الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي وكانت الإجابات كما يلي (موافق جداً) ولها خمسة درجات، (موافق) ولها أربعة درجات، (محايد) ولها ثلاث درجات، (غير موافق) ولها درجتان، (غير موافق جداً) ولها درجة واحدة.

3.3. الصدق: من أجل التأكد من صدق أداة البحث تم عرضها على عدد من الأساتذة المختصين في جامعة

دمشق، طرحوا مجموعة من المقترحات ووجهات النظر حول تعديل بعض الفقرات ودمج بعضها الآخر وأصبحت تتكون بشكلها النهائي من (30) فقرة توزعت على الأسئلة الستة التي تمثل مؤشرات جودة العمل، وكما يأتي: الرضا عن العمل (6 فقرات، الالتزام التنظيمي (5 فقرات، الضمان الوظيفي (4)، الاستقلالية (5)، المشاركة في اتخاذ القرارات (5)، القدرة على الأداء (5) ملحق وبذلك يمكن الاطمئنان إلى تحقق الصدق الظاهري للأداة.

4.3. الثبات: تم إثبات صحة الأداة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ عند تحليل بيانات البحث، وقد بلغت

قيمته (0.95) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة في الدراسات الوصفية التحليلية، أما بالنسبة لمعاملات الثبات الخاصة بأبعاد الأداة فقد كانت كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) معاملات ثبات أبعاد أداة البحث

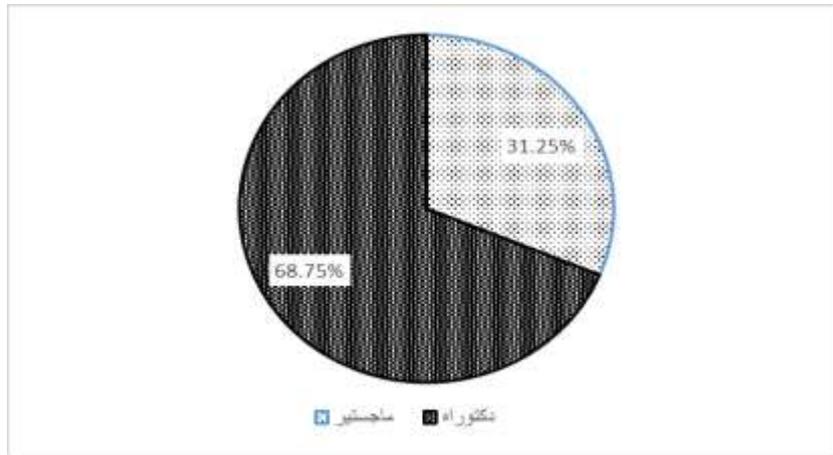
معامل ألفا	عدد الفقرات	البعد
0.760	6	الرضا عن العمل
0.750	5	الالتزام التنظيمي
0.870	4	الضمان الوظيفي
0.910	5	الاستقلالية
0.910	5	المشاركة في القرارات

0.900	5	القدرة على الأداء
0.950	30	جميع الأبعاد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

5.3. عينة البحث: لما كان الهدف من البحث المتمثل في استقصاء دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل تم اختيار المؤسسات الجامعية (جامعة دمشق) كميدان لاختبار ما ذهبت إليه الأدبيات حول أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل من خلال التعرف على آراء شريحة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الفنية والعاملين في الجامعة، موزعة من حيث المؤهل العلمي كالتالي:

الشكل رقم (1) النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المرتبة العلمية



6.3. الإجابة عن تساؤلات البحث:

1.6.3. السؤال الأول: ما هو دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مؤشرات

جودة حياة العمل، وكما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبيان

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم الفقرة في الاستبيان
0,761	4,531	26
0,841	4,468	8
0,618	4,437	27
0465	4,343	28
0,780	4,312	2

0.692	4.312	3
0.771	4.281	21
0.991	4.281	30
0.941	4.218	1
0766	4.156	23
0.883	4.156	22
0883	4.156	29
1.050	4.156	7
0.893	4.093	16
0.689	4.093	14
1.058	4.093	20
0.877	4.062	9
1.014	4.062	5
0.897	4.031	17
0.860	4.031	11
0.879	4.000	24
1.016	4.000	13
0.893	3.906	25
1.070	3.875	19
1.039	3.875	18
0.975	3.875	15
1.070	3.875	4
0.941	3.875	20
1.247	3.843	12
1.157	3.625	6

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

يتضح من دراسة وتحليل الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمؤشرات جودة حياة العمل تراوحت بين (3.625 – 4.531) وإذا ما قارنا هذه المتوسطات بدرجة المحايدة التي خصصت لها (3) نستنتج أن جميع الفقرات تجاوزت هذه القيمة بما يشير إلى أهميتها بالارتباط بالتطوير التنظيمي، ولتحديد المؤشرات الأكثر

أهمية من أجل تفسير تأكيد اختيارها من قبل أفراد العينة تم تحديد عتبة القطع أو الوسط الفرضي بالقيمة (4.1)
(وبذلك يمكن اعتبار (13) فقرة من أهم المؤشرات المشمولة بالتفسير، وكما موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (3) الفقرات المهمة التي تجاوزت المتوسط الفرضي ومتوسطاتها الحسابي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	البعد
26	عندما تكون معايير الأداء محددة للعاملين	4.53	الأداء
8	عندما يناط المسؤوليات التي تتوافق مع قدرته	4.46	الالتزام
27	عندما تكون طرق وأساليب الانجاز واضحة.	4.43	الأداء
28	عندما يتم تطبيق أنظمة موضوعية لقياس الأداء.	4.34	الأداء
2	عندما يوضح المسؤولون أهداف العمل للعاملين.	4.31	الرضا
3	عندما تكون إجراءات إنجاز العمل واضحة ومحددة.	4.31	القرارات
21	تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	4.28	القرارات
30	عندما تتم مناقشة نتائج الأداء مع العاملين.	4.28	الأداء
1	عندما تسعى المؤسسة إلى تطوير القدرات المهنية للعاملين	4.28	الرضا
23	جودة عملية صنع القرارات في المؤسسة.	4.15	القرارات
22	تطوير أساليب العمل وأنظمتها.	4.15	القرارات
29	عندما يتم وضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين.	4.15	الأداء
7	عندما تتناط المسؤوليات التي تتوافق مع رغباته.	4.15	الالتزام

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

يستنتج الجدول السابق أن المؤشرات المتعلقة بالأداء حازت على تأكيد عينة البحث أكثر من غيرها من الأبعاد المتعلقة بجودة العمل، مما يشير إلى أن التطويرات التنظيمية التي تحدث في بيئة المؤسسة تنعكس أولاً: على أداء العاملين. كما أتضح تأكيد أفراد العينة على مؤشرات أخرى لجودة حياة العمل كمؤشرات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذه النتيجة تعزى إلى أهمية هذه المؤشرات في جودة حياة العمل، إذ إن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر ايجابياً في مشاعر الأفراد العاملين تجاه العمل والمنظمة من خلال توفير مقاييس أداء عادله تحقق الرضا بما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي.

2.6.3. السؤال الثاني: ما ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الضمان الوظيفي، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المقياس على حده، وتم ترتيب الأبعاد على ضوء ذلك وكما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
0.702	4.35	مستوى الأداء
0.667	4.16	الالتزام التنظيمي
0.718	4.10	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.665	4.06	الرضا عن العمل
0.845	3.95	الضمان الوظيفي
0.831	3.95	الاستقلالية في العمل

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

ويلاحظ من دراسة النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى الأداء حصل على الاهتمام الأول في الترتيب لأبعاد مؤشرات جودة حياة العمل، يليه الالتزام التنظيمي ثم المشاركة في اتخاذ القرارات، والرضا عن العمل والضمان الوظيفي ثم بعد الاستقلالية في العمل. ولا شك أن اختيار أفراد العينة لمستوى الأداء كأهم الأبعاد المذكورة في أداة البحث يعود إلى الدور الفاعل الذي يلعبه أداء العاملين في تحقيق العديد من الأبعاد المرتبطة بجودة حياة العمل لا سيما إذا ما اعتمدت الإدارة على أسس موضوعية كتنظيم الأداء وتمييز الجهود، وإذا ما ارتبطت نتائج الأداء مع المكافآت المجزية، كما وأن الارتباط بين الأداء وجودة حياة العمل له تأثيره الواضح على الأبعاد الأخرى في التطوير التنظيمي والمتمثلة بالالتزام والرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبصورة عامة يمكن القول بأن تركيز الإدارة على الأداء في عملية التطوير التنظيمي يساهم في تحقيق الصحة التنظيمية.

3.6.3. نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى 0.05 بين أفراد عينة البحث في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل تعزى إلى الشهادة: (إجازة، ماجستير أو دكتوراه)، والعمر الزمني: (أقل من 30 سنة، 30 سنة فأكثر).

1.3.6.3. الإجابة عن الجزء الأول من السؤال الثالث (المتعلق بالشهادة) تم إيجاد المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الشهادة الجدول التالي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت لاختبار دلالة الفروق في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل وفقا لمتغير الشهادة (ماجستير، دكتوراه)

البعد	الشهادة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
الرضا عن العمل	ماجستير	10	3.42	07	4.11	دالة
	دكتوراه	22	4.30	.41		
الالتزام التنظيمي	ماجستير	10	3.55	.90	3.74	دالة
	دكتوراه	22	4.38	.33		
الضمان الوظيفي	ماجستير	10	3.66	1.14	1.156	غير دالة
	دكتوراه	22	4.06	.71		
الاستقلالية	ماجستير	10	3.66	1.32	1.156	غير دالة
	دكتوراه	22	4.06	54.		
المشاركة في القرارات	ماجستير	10	3.55	.88	1.195	غير دالة
	دكتوراه	22	4.33	.52		
مستوى الأداء	ماجستير	10	3.73	.85	3.64	دالة
	دكتوراه	22	4.60	.47		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

إن النتائج المبينة في الجدول أعلاه تدل على وجود فروق دالة بين أفراد العينة في ترتيبهم لأبعاد مؤشرات جودة حياة العمل تعزى لمتغير الشهادة العلمية (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه في ثلاثة أبعاد هي: الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، ومستوى الأداء. ويمكن أن يعزى ذلك إلى مستوى الإدراك للبيئة التنظيمية وأهمية التطوير التنظيمي في هذه الأبعاد، وهذا يشير إلى أن الأفراد ذوي الحاجات العليا يركزون على تطوير أدائهم بما يحقق لهم الرضا الوظيفي.

2.3.6.3. الإجابة عن الجزء الثاني من السؤال الثالث (هل هناك فروق داله بمستوى 0.05 في ترتيب أفراد العينة لأبعاد مؤشرات العمل تعزى إلى متغير عمر المستجيب (اقل من 30 سنة، 30 سنة فأكثر)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) لمجوعتين مستقلتين وكما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت لاختبار دلالة الفروق في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل وفقا لمتغير العمر (اقل من 30 سنة، 30 سنة فأكثر)

البعد	الشهادة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
-------	---------	-------	---------	-------------------	--------	---------

غير دال	531	94	3.95	8	اقل من 30 سنة	الرضا عن العمل
		56	4.1	24	30 سنة فأكثر	
غير دال	1.431	68	4.45	8	اقل من 30 سنة	الالتزام التنظيمي
		64	4.06	24	30 سنة فأكثر	
غير دال	59	1.08	3.93	8	اقل من 30 سنة	الضمان الوظيفي
		77	3.95	24	30 سنة فأكثر	
غير دال	193	1.29	4	8	اقل من 30 سنة	الاستقلالية
		64	3.93	24	30 سنة فأكثر	
غير دال	1.762	91	3.72	8	اقل من 30 سنة	المشاركة في القرارات
		61	4.22	24	30 سنة فأكثر	
غير دال	1.545	97	4.02	8	اقل من 30 سنة	مستوى الأداء
		57	4.45	24	30 سنة فأكثر	

إن النتائج المبينة في الجدول أعلاه تدل على عدم وجود أية فروق دالة إحصائية في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل تعزى لمتغير الفئة العمرية، مما يعني أن جميع أفراد عينة البحث لديهم نفس التفضيلات بغض النظر عن فئاتهم العمرية.

النتائج والتوصيات

1. اتفق جميع أفراد عينة البحث على أن للتطوير التنظيمي دوراً هاماً في جودة حياة العمل من خلال ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات أداة البحث الثلاثين عن مستوى المتوسط الفرضي للأداة حيث تراوحت تلك القيم بين (3.62 – 4.53) بينما كانت القيمة الوسطى للأداة (3) وهي الدرجة التي خصصت لاستجابة المحايدة.

2. رتب أفراد العينة أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل التي تعكس أهمية ودور التطوير التنظيمي وفقاً لما يلي:

1. مستوى الأداء
2. الالتزام الوظيفي.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. الرضا عن العمل.
5. الضمان الوظيفي.
6. الاستقلالية.

3- لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل وفقاً لمتغير الفئة العمرية: (أقل من 30 سنة، 30 سنة فأكثر). بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب الأبعاد وفقاً لمتغير الشهادة (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه.

التوصيات:

1. لنجاح برنامج التطوير التنظيمي، لابد من التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الإنسانية ولا بد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يعكس جودة حياة العمل.
2. لابد من التأكيد في برامج التطوير التنظيمي على معايير الأداء والتميز في الجهود وبناء معايير تتسم بالعدالة والموضوعية، إذ إن هذا المؤشر حاز على الأولوية في التفضيلات كأحد أهم مؤشرات جودة حياة العمل، كما أن هذا المؤشر يساهم في زيادة دافعية العاملين نحو الالتزام الوظيفي الذي حاز على المرتبة الثانية في التفضيل.
3. ضرورة التأكيد على الاتجاهات والاستراتيجيات المعاصرة في التطوير التنظيمي المتمثلة بالمرونة في الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أن هذه الاستراتيجيات لها أثرها الإيجابي في تعظيم الأداء التنظيمي وأداء العاملين الذي من نتائجه ظهور ما يمكن تسميته بالصحة التنظيمية.
4. ضرورة إعادة تصميم الوظائف التي يؤديها العاملون في المنظمة من خلال تضمين عناصر جودة حياة العمل في برامج الثراء الوظيفي المؤثرة على دافعية وأداء العاملين.
5. تعظيم التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من خلال تطبيق استراتيجية التعزيز الإيجابي والتطويع الاجتماعي وبرامج تطوير الموارد البشرية.
6. تهيئة برامج تطويرية للقيادة الإدارية في الجامعات والكليات، لبناء قيادة إدارية إستراتيجية تخلق الموازنة بين كفاءة أداء العاملين وتوفير جودة حياة العمل.
7. بناء ثقافة تنظيمية تركز على عمل الفريق والإدارة الذاتية للفريق من خلال خلق بيئة التعلم ومنظمة التعلم المرتكزة على المقومات التالية:

* المشاركة في صناعة القرارات.

* التعليم المستمر.

* التحسينات المستمرة في الأداء من خلال التغذية العكسية.

* الرقابة الذاتية واعتماد الإجراءات التصحيحية للأداء.

8. تضمين برامج التطوير التنظيمي عناصر مهمة تأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية بما يؤدي إلى إشباع الحاجات العليا لذوي المؤهل العلمي العالي من جهة وتحفيز حملة الشهادات الأدنى لزيادة شعورهم بأهمية الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وإشراكهم في برامج التطوير تخطيطاً وتنفيذاً.

المراجع باللغة العربية

- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
- جاد الرب، سيد محمد، (2008)، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، ط1، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر. (20).
- أندرودى سيرلا جي و مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
- بوب جارات: كيف تفكر إستراتيجيا، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.
- الاعرجي، عاصم حسين & العزام، زياد فيصل. (2003)، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 23، ع 2، القاهرة، مصر، (45-98).
- خليل السماح و خضير حمود، نظرية المنظمة، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2008.
- دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 2، مصر، 2003 .
- رحيم حسين: " التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم " جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
- ريتشاد هافان، المنظمات: هياكلها-عملياتها-مخرجاتها، ترجمة: د.سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية 2007.
- سعيد ياسين عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، 2004.
- عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998.

- مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر، الوظائف- الأدوار- المهارات- الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

-محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003.

- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- هاني يوسف خاججي: التنظيم الإداري- الأسس والمفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2001.

عثمان حمود الخضر (2005). علم النفس التنظيمي . الكويت :مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص208.

بلال خلف السكارنه . (2009). التطوير التنظيمي والإداري . عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ص 24.

المراجع باللغة الأجنبية

- Cox ، T. & Cox ،S. (1993). Psychological and Organizational hazards at work. European Occupational Health Series ، No 5 Copenhagen - WHO Regional Office(Europe) .
- Cummings ،T. & Worley، C. (2005) Organization Development and Change (8th ed) OH: South Western College Publishing.
- Delery، J. and Doty، D. (1996).Theoretical Frameworks in Strategic Human Resources Management: Universalistic، Contingency، and Configurationally Perspective. Academy of Management Journal،39 .pp(802-835).
- Likert، R. (1967). The Human Organization: Its Management and Values. NY: McGrew-Hill.
- Rao، T. (1993). Managment of Learning in Organizations، Personal today، vol،x1v، no.3،pp(3-11).
- Philbin, A., & Mikush, S. (2002). A Framework for Organizational Development:The Why, What and How of OD Work (Electronic version). Winston-Salem: Mary Reynolds Babcock Foundation.pp(2)

- Surya Kumar.M & Shani.N. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of Management ،Vol. 4 ،Issue 1 ،January-February (2013) ،pp. 01-05.
- Schmuck. A & Runkel. j. (1994): The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC .pp:9-19
- Nair, G.S. (2013), A study on the effect of Quality of work life on organizational citizenship Behavior with special reference to college teachers is Trissur desert, Kerala, a journal of management, Vol.6., No.1.) ،pp. 35.

ملحق البحث

استبيان

السيدالمحترم

تحية طيبة وبعد،،،

نقدم لكم نسخته من الاستبيان الخاص بالبحث الذي نقوم به حول بـ (دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل) الذي تم تصميمه من خلال مراجعتنا للأدب النظري والدراسات السابقة المتصلة بالموضوع، و يتضمن مجموعة من الفقرات التي تمثل مؤشرات جودة حياة العمل موزعه على ستة أبعاد

هي: (الرضا عن العمل، الالتزام الوظيفي، الضمان الوظيفي، الاستقلالية في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على الأداء).

يرجى التفضل بقراءة كل فقرة بدقة وتحديد رأيك في أهميتها لجودة حياة العمل بوضع إشارة (√) تحت الاستجابة التي تفضلها من المقياس الخماسي الذي يتراوح بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة.. علماً بأن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط....

شاكرين تعاونكم ... مع الاحترام والتقدير.

الباحث: بشار مطلق

الرجاء الإجابة على ما يأتي:

- المؤهل العلمي: إجازة () ماجستير () ، دكتوراه () .
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () ، 30 سنة فأكثر () .

الاستجابات					الفقرات والمحاوير	
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	م	أولاً- التطوير التنظيمي والرضا عن العمل. يزداد رضا الفرد عن عمله عندما:
					1	تسعى المؤسسة إلى تطوير القدرات المهنية للعاملين.
					2	يوضح المسؤولون أهداف العمل للعاملين.
					3	تكون إجراءات إنجاز العمل واضحة ومحدده.
					4	تتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بين فترات محدده لتسهيل تنفيذ المهام.
					5	تسعى المؤسسة إلى تطوير الوظيفة التي يزاولها الموظف وتوفير الظروف المناسبة لعمله.
					6	يوجد نظام عادل للحوافز والأجور.
ثانياً: التطوير والالتزام التنظيمي.						
يزداد التزام واندماج الفرد بعمله ومؤسسته عندما:						
					7	يشارك المسؤوليات التي تتوافق مع رغباته.
					8	يشارك المسؤوليات التي تتوافق مع قدرته.
					9	يتم توزيع المسؤوليات على المواقع الوظيفية بوضوح.
					10	يوجد نظام واضح للرقابة.
					11	يوجد نظام واضح للاتصالات.
					12	تسعى المؤسسة إلى الربط بين الأداء ونظام الحوافز.
					13	توجد علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين.
					14	توجد علاقات إنسانية بين العاملين أنفسهم.
					15	تتوفر نظم اتصالات مفتوحة وواضحة لتبادل الآراء والأفكار.

ثالثا: التطوير التنظيمي والاستقلالية						
يزداد مستوى الاستقلالية في أداء العمل عندما:						
					16	يمنح الفرد صلاحيات تحديد نوع المسؤوليات التي يمارسها في إطار الهيكل التنظيمي..
					17	يمنح الفرد صلاحيات لتحديد اسلوب تنفيذ المسؤوليات والأعباء. بما يمكنه من تحقيق أهداف العمل.
					18	يمنح الفرد الحرية في بناء علاقات مع المؤسسات المماثلة بما يحقق مصلحة المؤسسة.
					19	يمنح الفرد صلاحيات تحديد توقيتات إنجاز مسؤولياته بما يحقق سرعة الإنجاز.
					20	يمنح الفرد صلاحية التنسيق مع الأقسام والوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة.
رابعا: التطوير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات.						
تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بـ:						
					21	تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					22	تطوير أساليب العمل وأنظمتها.
					23	جودة عملية صنع القرارات في المؤسسة.
					24	تقليل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
					25	تقليل مستوى الصراع التنظيمي.
خامسا: التطوير التنظيمي والقدرة على الأداء						
يزداد أداء الفرد في عمله عندما:						
					26	تكون معايير الأداء محددة للعاملين.
					27	تكون طرق وأساليب الإنجاز واضحة.
					28	يتم تطبيق أنظمة موضوعية لقياس الأداء.
					29	يتم وضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين.
					30	تتم مناقشة نتائج الأداء مع العاملين.

(انتهى الاستبيان شكرا على تعاونكم معنا)

The impact of organizational development in work life quality

A field study in Syrian universities (Damascus university as a model)

Abstract

The aim of the research is to identify the Organizational Development and its factors, the Quality of Work Life and its indicators, and to study the impact of organizational development on the quality of work life, and for this purpose an analytical descriptive approach was used, and the questionnaire as a research tool, and was applied to a random sample chosen from the faculties of Damascus University in size (32) case, and the research reached many results, the most important of which are: that organizational development has an important role in the quality of work life, no statistically significant differences emerged among the members of the research sample in order of dimensions of work life quality indicators according to the variable of the age group: (less than 30 years , 30 years and over), while significant differences emerged In order to measure the dimensions according to the variable of the certificate (master's, doctorate) for the benefit of Ph.D. holders, the research also reached many recommendations, the most important of which are: for the success of the organizational development program, it is necessary to focus on building an organizational culture whose main axis is performance and human relations, and this in turn reflects the quality of work life, And the need to redesign the jobs performed by workers in the organization by including elements of the quality of work life as it affects the motivation and performance of workers, and the creation of development programs for administrative leadership in universities and colleges, to build strategic leadership leadership that creates a balance between the efficiency of the performance of employees and died The quality of working life.

Key words: work life – quality of work life – organizational development.