

أثر التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى

The Impact of Organizational Development on the Quality of Work Life Among Contract Employees at Al-Aqsa University

تاريخ النشر: 2026/10/28

تاريخ القبول: 2026/10/27

تاريخ الاستلام: 2023/03/10

أ.كاترين وليد مخيمر¹، د.عبدالرحمن أحمد عبدالله حمدي²، ¹ جامعة الأقصى، فلسطين، katreenmekheemar@gmail.com ² جامعة الأقصى، فلسطين، abdurahmanhamdi@gmail.com	1
---	---

الملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى، وتحقيقاً لهذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (184) موظفاً وموظفة يعملون بنظام العقد بجامعة الأقصى خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2023/2022م)، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى، حيث كانت العلاقة موجبة، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية (0.689). وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية لموظفي العقود بجامعة الأقصى. كما أوصت الدراسة بوضع خطط واستراتيجيات للتطوير التنظيمي على المدى البعيد، وقياس أثرها بشكل مستمر ودوري لما لها من تأثير في جودة الحياة الوظيفية، وتبني سياسات التحسين المستمر وفق إطار إجراء تغييرات وتطوير تنظيمي جزئي أو كامل حسب ما تفرضه الظروف والإمكانات المتاحة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي – جودة الحياة الوظيفية – موظفي العقود – جامعة الأقصى

تصنيف JEL :

ABSTRACT

The study aimed to test the impact of organizational development on the quality of work life among contract employees at Al-Aqsa University. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was used. The study tool was a questionnaire. The actual study sample consisted of (184) male and female employees working under the contract system at Al-Aqsa University during the semester. The first academic year of the academic year (2022/2023 AD), and the study concluded that there is a statistically significant correlation between organizational development and the quality of work life among contract employees at Al-Aqsa University, where the relationship was

positive, and the correlation coefficient reached between the total degree of organizational development and the total degree of quality of life functional (0.689)(

It was found that there is a statistically significant effect of organizational development on the quality of working life for contract employees at Al-Aqsa University. The study also recommended developing plans and strategies for long-term organizational development, measuring their impact on a continuous and periodic basis because of their impact on the quality of working life, and adopting continuous improvement policies according to the framework of making changes and partial or complete organizational development as required by circumstances and available capabilities

Keywords: organizational development - quality of work life - contract employees - Al-Aqsa University.

JEL Classification Codes

1. المقدمة:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأس مالها الحقيقي، ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم التطوير التنظيمي كقوة دافعة في تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبه، فالتطوير التنظيمي هو واحد من أهم الأساليب في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة المتطورة.

وتواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التطورات والتحديات في مختلف المجالات في قطاع الأعمال، بفعل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للعمل والتي تستوجب منها اعتماد مبدأ التطوير، والحرص على القيام بالعديد من الإجراءات الإدارية الفاعلة التي تحقق للمنظمة أهدافها التي تسعى لها وذلك من أجل التفاعل مع المتغيرات، وانتهاز الفرص، ومواجهة التهديدات في بيئة العمل.

ويعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية والخدمات كالجاعات، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في العصر الحديث، حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة، وذلك لأن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي. (مساعدة ودودين، 2012: 4)

ويعتبر تحسين ظروف العمل هو الهدف الأساسي من برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين، بينما الهدف الأساسي من وجهة نظر المؤسسة هو زيادة الفاعلية التنظيمية، حيث بينت الدراسات بأن لبرامج جودة الحياة الوظيفية آثار إيجابية على المؤسسة، من حيث تخفيض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين لما له الأثر في الارتقاء بالأداء الوظيفي، وتعزيز الالتزام بلوائح العمل، ويمكن المؤسسة من جذب الكفاءات، وكما تزيد من دافعية وولاء الموظفين الذين هم جوهر المؤسسة. (البياري، 2018: 27)

لذا كان لابد للمؤسسات الأكاديمية الاهتمام بمختلف عناصر وأبعاد التطوير التنظيمي لإحداث نقلة نوعية في طبيعة الخدمات الأكاديمية والإدارية، كذلك فإن الرقي بهذه الخدمات يفترض أن يبدأ بالعنصر البشري وتوفير البيئة المناسبة وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لهؤلاء العاملين.

وجاء اهتمام الباحثة بموظفي العقود بجامعة الأقصى كونها تعمل كموظفة في المؤسسة ولاحظت تدمير موظفي العقود وطبيعة الاختلاف بين المميزات والحوافز والأجور والرواتب بين موظف العقود والموظف العادي، وتجدر الإشارة أيضاً أن ما أفرزته التغيرات السياسية والاقتصادية في المجتمع الفلسطيني أثر سلباً على هذه الفئة (موظفي العقود) فهناك كثير من الخدمات والمزايا الوظيفية المفقودة مثل التأمين والمعاشات،

وحضور الاجتماعات الدورية للجامعة، وانطلاقاً مما سبق قد تكون عمليات التطوير والاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بمثابة رافعة لهذه الفئة، فتأتي الدراسة الحالية للوقوف على أثر التطوير التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى، كون جامعة الأقصى المؤسسة الأكاديمية الأولى من حيث عدد الطلبة والبرامج الأكاديمية على مستوى المحافظات الجنوبية لفلسطين، ولما لها من أهمية خاصة كونها مؤسسة أكاديمية حكومية يقع على عاتقها تلبية سياسات وأنظمة وزارة التربية والتعليم.

أولاً/ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

ولعل من أبرز القضايا الأساسية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية والتي تقلل من كفاءتها وتحد من فعاليتها هي القضية المتعلقة بموضوعات التطوير الحديثة، فقد أصبح موضوع التطوير ضرورة وطنية في كل الأقطار العربية وضرورة قومية في الوطن العربي، إذ لا يمكن للأمة العربية أن تثبت وجودها وتشارك في مجرى الحضارة الإنسانية إلا من خلال تعليم جامعي متطور.

لذلك كان لا بد لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي أن تولي اهتمامها لموضوع التطوير وربطه بموضوع الجودة من خلال سعي أصحاب القرار في الجامعات إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر، بغية الحصول على أفضل مخرجات بوقت أقصر، وكلفة أدنى.

لذلك اختارت الباحثة الربط بين الموضوعين وتناولهما في هذه الدراسة، وحيث أن الباحثة تعمل في القطاع الجامعي، كوسط لتطبيق هذه الموضوعات الهامة وعلى اعتبار أن الإدارة مدخل أساس لتطوير الأداء الجامعي وجودته، ومن خلال مراجعة بعض السياسات والإجراءات التنظيمية لجامعة الأقصى فإن هناك إهمال واضح لحقوق الموظف بنظام العقد، على الرغم أن الاستثمار في فئة موظفي العقود قد يمنح الجامعة قدر كاف من تنوع الموارد البشرية، كذلك فإن موظفي العقود في جامعة الأقصى محل الدراسة يبلغ (244) موظفاً وموظفة، بواقع (26.30%) من إجمالي العاملين في الجامعة، حيث بلغ عدد كافة العاملين خلال العام (2022) (928) موظفاً وموظفة حسب ما ورد في الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي (2022م). لذا يعد موظفو العقود بمثابة شريحة جديرة بالاهتمام والبحث والتطوير.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى؟
- 2- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى؟
- 4- ما أكثر أبعاد التطوير التنظيمي إسهاماً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى؟

ثانياً/ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار أثر التطوير التنظيمي في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى، وذلك في إطار الأهداف الفرعية التالية:-

- 1- الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى.

- 2- التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى.
- 3- التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى.
- 4- تحديد أكثر أبعاد التطوير التنظيمي إسهاماً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى.

ثالثاً/ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1 - الأهمية النظرية:

- أ. للدراسة أهمية كبيرة نظراً لحيوية موضوعها وندرته النسبية في الأدبيات الإدارية على حد علم الباحثة.
- ب. من المتوقع أن تمثل الدراسة مرجعاً إدارياً يثري المعرفة والمكتبات الفلسطينية والعربية بموضوعي التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.
- ج. تستمد الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى محلياً والتي تناولت ربط التطوير التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على جامعة الأقصى وتحديداً موظفي العقود.
- د. تستمد الدراسة أهميتها كونها تقدم مفاهيم وأساليب ومتطلبات مرتبطة بالتطوير التنظيمي، وآليات تحقيق الجودة في الحياة الوظيفية للعاملين.

2 - الأهمية التطبيقية:

- أ. من المتوقع أن تقدم الدراسة نتائج وتوصيات تفيد صناع القرار والإدارة العليا بجامعة الأقصى؛ حيث يمكن الاستناد إلى هذه النتائج والتوصيات في صياغة استراتيجيات التطوير التنظيمي.
- ب. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية دائرة الشؤون الإدارية وشؤون الموظفين؛ حيث تبين لهم بعض السبل التي تعزز جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- ت. تقدم الدراسة مقترحات تفيد الباحثين وتفتح لهم آفاقاً لدراسات مستقبلية حول متغيري الدراسة وفئتها.

رابعاً/ حدود الدراسة

تحدد الدراسة في إطار التالي:-

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على اختبار أثر التطوير التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية.
- الحديِد المكانية: جامعة الأقصى بمحافظات فلسطين الجنوبية.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2022/2023م).
- الحدود البشرية: العاملين بنظام العقود في جامعة الأقصى.

خامساً/ مصطلحات الدراسة

1 - التطوير التنظيمي:

عرف مسعود (2020: 10) التطوير التنظيمي بأنه: تلك العملية المخطط لها من الإدارة العليا بمشاركة العاملين في المؤسسة واستشاري التطوير لتحسين أداء المؤسسة باتجاه تحقيق أفضل للأهداف المرسومة واستجابة أكثر مرونة للتغيرات في البيئة الخارجية وحل المشكلات، وتشمل عملية التطوير التنظيمي تطوير وتحفيز العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وإنماء سلوكهم عن طريق توظيف التكنولوجيا وتنظيم العمليات الإدارية والتنفيذية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تعرف الباحثة التطوير التنظيمي إجرائياً بأنه: عملية مدروسة ومخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية الجامعة وقوتها في تطوير هياكلها ومواردها البشرية وجماعات العمل فيها ووسائلها التكنولوجية لتحقيق أهدافها، وهو الدرجة التي يحصل عليها موظفو العقود بجامعة الأقصى على استبانة التطوير التنظيمي.

2 - جودة الحياة الوظيفية:

يعرفها خطابي (2019: 252) بأنها: اشتراك والتزام الإدارة والعاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل، أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تضم مشاركة الإدارة والعاملين والتزامهم، وهي ليست مجرد برنامج، فهي طريقة لتأدية العمل، وأخيراً اعتبار العميل وتوقعاته هدفاً لتحسين الجودة. تعرف الباحثة جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها: هي عملية مدروسة ومحكمة وواعية، ويتم تطبيقها في ظروف بيئية مادية ومعنوية مناسبة تهدف بشكل أساسي إلى رفع مستوى مهارة وقدرات العاملين من خلال نظام أجور ومكافآت عادل وتعزز من دور ومشاركة العاملين في عملية التنظيم الوظيفي ومن جهة أخرى تهدف إلى تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي لدى العاملين وهي الدرجة التي يحصل عليها موظفي العقود بجامعة الأقصى على استبانة جودة الحياة الوظيفية.

أدبيات الدراسة

تعد الأدبيات جزء أصيل من البحث العلمي، وتناول من خلاله الباحثان الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، والإطار الفلسفي لجودة الحياة الوظيفية، والدراسات التي أجريت حول متغيري الدراسة بهدف توضيح الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

أولاً/ الإطار الفكري للتطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي علماً قائماً له مبادئ وقواعد وأساليب بُنيت على أبحاث علمية التي أصبحت موثقة في مراجع متخصصة، وأصبح التطوير التنظيمي حرفة ومهنة يتخصص فيها أفراد عن طريق نظام التعليم الرسمي والتدريب، بل أصبح هناك مراكز متخصصة فقط في التطوير التنظيمي. وكما تحتاج المنظمات الخاصة التي تهدف للربح إلى التطوير التنظيمي، فإنها أيضاً بنفس الدرجة فإن المنظمات العامة (كالجامعات) التي تقدم خدمات للجماهير في حاجة إلى التطوير التنظيمي؛ لكي يزداد توافقها مع البيئة ومن ثم تستطيع تقديم خدمة أفضل للعاملين والمتعاملين معها.

وعرف دودوين (2014: 23) التطوير التنظيمي بأنه: عملية مخطط لها مقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

فيما عرف صباح (2018: 23) التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك الهيكل التنظيمي في سبيل تطوير المورد البشري والمادي وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً.

وعرفت صوطة (2019: 30) التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط وشامل يقوم على التخطيط المنظم، والتشخيص الدقيق للمشاكل التنظيمية، بحيث يحمل في طياته خطاً واستراتيجيات محدودة، تشمل التنظيم ككل بالاعتماد على مختلف مداخل العلوم السلوكية.

ومما سبق من تعريفات يتبين أن موضوع التطوير التنظيمي في عصرنا الحالي يحتل أهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسات وقدرات الأفراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية والمساهمة في رفع مستوى الأداء، بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.

خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن أساليب التغيير، لا سيما وأن التطوير التنظيمي قد يستهدف عنصراً أو أكثر من عناصر المؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم خصائص التطوير التنظيمي:

- التطوير التنظيمي أحد عناصر نظام التخطيط الاستراتيجي وبذلك فهو تدخل واعي ومقصود يتحدد وفقاً للشعور بالحاجة إلى التغيير (راغب، 1991: 54-56):
- الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة بطريقة تسمح بتطوير قدرات جماعات وفرق العمل على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة بطريقة تساعد على عملية التطوير واستمرارها (حمزاوي، 1985: 315):
- التطوير التنظيمي جهد طويل الأجل لإحداث التغيير المخطط المبني على التشخيص السليم للموقف الراهن وفقاً لرؤية العاملين في المنظمة بمستوياتهم المختلفة وبمعاونة أحد الخبراء المتخصصين في التطوير التنظيمي حيث أنه يكون مهتماً بعملية التغيير الفعلية، وليس تقديم توصيات ومقترحات (سويلم، 1986: 247)
- يحرص التطوير التنظيمي على زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة وتدعيم قدراتها على تجديد نفسها باستمرار (حمزاوي، 1985: 315)

وقد أجمع الباحثون (العميان، 2005: 349)، (عبد الباقي، 2003: 346)، (ماهر، 2007: 82)

و(الكبيسي، 2006: 65) أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات والاتجاهات المعاصرة.

2. مساعدة المنظمة على النمو والتطور وفق فلسفة ادارية أساسها تفاعل الأفراد كفرق عمل.
3. تحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمات ككل.
4. تحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية.
5. خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل يزيد من درجة الانتماء لها.
6. تشجيع الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.
7. رفع مهارات الابتكار وتحمل المخاطر، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
8. تمكين المديرين والعاملين من اتباع من اتباع أساليب ادارية وفنية حديثة.
9. ايجاد التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
10. تفعيل نظام قابل للتجديد والبقاء وتعظيم كفاءات التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

ويرى الباحثان أن أهداف التطوير التنظيمي تنقسم الى أهداف تتعلق بالأفراد وأخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة، وهي في مجملها تؤدي إلى إجراء تغيير في المناخ التنظيمي، وفي النواحي الادارية والتنظيمية، وفي مختلف المستويات الإدارية للمنشأة، ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي، وعمليات التفاعل الانساني داخل التنظيم.

ولقد أشار الطراونة وآخرون، (2012: 179) أن مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي:

مرحلة التشخيص: حيث يتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.

مرحلة التخطيط: حيث يتم إعداد خطة استراتيجية لتحسين المنظمة، وهذه الخطة مبنية على البيانات التي جمعت من المرحلة السابقة، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل ويرسم حلول لها.

مرحلة التعليم: حيث يتم مشاركة المعلومات التي تم الحصول إليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم. وقد تحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة يقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد والجماعات.

مرحلة التقييم: حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمرحلة الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء واستطلاع الاتجاهات بغرض التعرف إلى مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل، وقد تتطلب هذه المعلومات مزيداً من الجهود التخطيطية.

وقام الباحثان بمراجعة الأدبيات الخاصة بالتطوير التنظيمي وبعض الدراسات السابقة التي أجريت حوله لتحديد أبعاد التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى، وقد جاءت هذه الأبعاد على النحو التالي:

الهيكل التنظيمي: يعرف في الدراسة الحالية بأنه بناء يُحدّد الإدارات وأجزائها الداخلية في الجامعة، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو ضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المتوقّع، والسماح بتنسيق النشاطات والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل ادارة الجامعة.

الموارد البشرية: استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل عمليات التخطيط للقوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات، وتقديم الخدمات

الاجتماعية والصحية للعاملين وبحث الأفراد، والموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الجامعة والتي تهتم بإدارة وتدريب جميع الموظفين باعتبارهم أهم أصول العمل.

جماعات العمل: يقصد بها العلاقات بين الأفراد داخل العمل، وتمثل جماعات العمل حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى، وتظهر أهمية جماعات العمل باعتبار أنها بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم بعضها البعض وأيضاً تعتبر المصدر الأساسي لتنمية مهارة معينة. وجماعات العمل عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء الموظفين، يعملون في وحدات متنوعة داخل الجامعة ويقومون بأدوار محددة تتفق مع ظروف كل عضو فيهم وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات عديدة وتسود بينهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية محددة.

الوسائل التكنولوجية: يقصد بها استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة في معالجة البيانات وتحقيق السرعة في معالجتها وتخزينها واستردادها وتحويلها إلى معلومات موثوق فيها يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ثانياً/ الإطار الفلسفي لجودة الحياة الوظيفية

يعيش العالم اليوم عصر الإدارة الحديثة بأبعادها ومفاهيمها، فلم يعد هناك مجال لنجاح أي مؤسسة إلا إذا كانت إدارتها على أساس الإدارة العلمية الحديثة وهذا الأمر يتطلب الاهتمام أكثر بالموارد البشرية حيث تعد من أهم العناصر الداعمة والفعالة لنجاح المؤسسات؛ لذا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمصطلح حديث ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي كون المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، وهذا أدى إلى التركيز والاهتمام نحو تبني مداخل جودة الحياة الوظيفية كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفعالية أفضل في الأداء ومخرجات العمل.

وتناولت الباحثة خلال هذا الفصل الإطار الفكري لجودة الحياة الوظيفية من تعريف جودة الحياة الوظيفية وبيان مؤشرات وبرامجها وتطبيقاتها.

عرفت إبراهيم (2018: 257) جودة الحياة بأنها: "شعور الفرد بالسعادة النفسية عبر مراحل حياته المختلفة والمنبثق من جهوده الإيجابية في (الاستقلالية، والكفاية الذاتية، والنمو الشخصي، والعلاقات الإيجابية) مع الآخرين، وتقبل الذات لتحقيق أهداف في الحياة".

وعرفت صالحي (2018: 17) جودة الحياة الوظيفية بأنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضا العاملين مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية المؤسسة.

وهي أيضاً درجة التميز وشروط العمل التي يجب على المؤسسات توفيرها وممارستها من أجل تطوير الحياة أثناء أداء الوظيفة بما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المؤسسة (حمادنة، 2019: 108).

وعرف قريشي (2019: 19) جودة الحياة الوظيفية (QWL) بأنها: توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلاً عن سلامة بيئة

العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين جميعها ورغباتهم، وبما يحقق ردود فعل ايجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية.

وعرفت قهيري (2019: 32-33) بأنها: محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة، والتي تتمثل في التصميم الجيد للوظائف، جودة نظام الأجور والمكافآت، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الصحة والسلامة المهنية للموظفين، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم.

كما ترى نفس الباحثة أن أهم أهداف جودة الحياة الوظيفية (QWL) تتمثل في: تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية، إضافة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء والاستغراق الوظيفي، كما تحقق جودة الحياة الوظيفية الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، وجذب الموظفين المهرة والموهوبين والاحتفاظ بهم.

خصائص جودة الحياة الوظيفية:

هناك مجموعة من الخصائص لجودة الحياة الوظيفية يمكن تلخيصها من خلال مراجعة (شيخي، 2014: 103) و(حريرية وبوساق، 2018: 203) على النحو التالي:

- تعويض (راتب وفوائد أو منافع جانبية).
- ظروف عمل صحية، وأمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها (استخدام ما يتمتع به من معارف ومهارات، وقدرات، وتمكينه من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء.
- التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقية واستراتيجيات التوظيف والتسويق).

أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

تقوم كثير من المؤسسات ببناء برامج خاصة بمواردها البشرية لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتستهدف هذه البرامج كثير من الجوانب، وتحظى بأهمية كبيرة ذكر أبرزها (ماضي، 2014 : 67) على النحو التالي:

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ علاقات عمل أكثر إنتاجية وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
- زيادة درجة الرضا الوظيفي.

- تحسين ودعم العلاقات الانسانية في المنظمة.
- انخفاض معدلات الغياب في المنظمة.
- تدني معدل دوران العمل في منظمات الاعمال.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

ومن أجل الوقوف على الأبعاد المناسبة لجودة الحياة الوظيفية في جامعة الأقصى تمت مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حول جودة الحياة الوظيفية، وتم اعتبار هذه الأبعاد وتعريفها على النحو التالي:

الأجور والمكافآت: هي وسيلة إشباع احتياجات الفرد المختلفة وشعوره بالأمن والأمان، سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه والاندماج في المجتمع وكذلك وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وأهميته بالنسبة للجامعة التي يعمل بها، وكذلك مدى احترامه لذاته، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع، فإنه يشعر بتقدير الجامعة له بشكل أفضل.

الأمان والاستقرار الوظيفي: الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى الجامعة وهو اختيار طوعي وإرادي، والاستقرار الوظيفي هو ناتج لعدد من العوامل والإجراءات التي تتخذها الجامعة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق أهدافها.

المشاركة في اتخاذ القرارات: عملية يتم بها التعاون والتفاعل بين كل من الموظفين والمسؤولين وإدارة الجامعة في القيام بإعداد وصنع القرارات ومن ثم اتخاذها وتنفيذها في العمل، بحيث تعبر هذه المشاركة عن التعاون من قبل الموظفين تجاه الجامعة وذلك من أجل تحقيق الأهداف.

ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية: هي الظروف السائدة في مكان العمل داخل الجامعة، كالتنوية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، هذه الظروف ذات تأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائه، وتتضمن أيضاً الروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في الجامعة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين الرؤوسين بعضهم ببعض؛ وعلاقات الرؤساء بمروؤوسهم؛ وعلاقات مجلس إدارة الجامعة بعضهم ببعض.

ثالثاً/ الدراسات السابقة ذات العلاقة:

أجريت حول التطوير التنظيمي العديد من الدراسات السابقة ومنها:

دراسة (أرباب، 2023): هدفت الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف إداري اختيرت بطريقة عشوائية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وأشارت النتائج أن الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت

متوسطة، وأن التطوير التنظيمي في الجامعة متوسطاً، وتبين وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في الجامعة.

دراسة (حسين والفرزاني، 2022): هدفت الى الكشف عن التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) قائد إداري وأكاديمي، اختيروا بطريقة نسبية طبقية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وأشارت النتائج إلى مستوى مرتفع من التطوير التنظيمي، ومستوى مرتفع من كفاءة أداء العاملين، وتبين وجود أثر للتطوير التنظيمي في تحسين كفاءة أداء العاملين في جامعة الزاوية.

دراسة (تلخوخ، رحيش، 2021): بعنوان: "استهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تفعيل تكنولوجيا المعلومات". واستخدمت الدراسة خطوات المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة، واختيرت عينة طبقية بلغت (141) موظفاً. وتبين وجود علاقة ارتباط طردية غير قوية بين تكنولوجيا المعلومات ومحاور التطوير التنظيمي في هاتين المؤسستين، حيث تمثلت محاور التطوير التنظيمي في (الهيكل التنظيمي، جماعات العمل، التكنولوجيا). كما تبين وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي في المؤسستين بنسبة 3.13%.

دراسة: (Alsaqal, Ahmed, & Alsaadoun, 2021) تحققت من الارتجال الاستراتيجي وأثره على التطوير التنظيمي على منظمات الأعمال، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (131) اختيروا من العاملين في شركة آسياسيل وشركة زين العراق للاتصالات وفروعهما المنتشرة في جميع أنحاء العراق. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الارتجال الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في منظمات الاعمال.

دراسة (يونس، مختار، 2020): هدفت إلى كشف مستوى القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نموذجاً. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (160) عاملاً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى توفر القيم التنظيمية وأبعاد التطوير التنظيمي بنسب مقبولة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، تمثلت أبعاد التطوير التنظيمي بما يلي (السياسات والإجراءات، جماعات العمل، نظام الاتصالات، توفير الموازنات)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما تم تناول دراسات تتعلق بجودة الحياة الوظيفية، ومنها:

دراسة (تركمان، فياض، وصافية، 2022): الكشف عن تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة تشرين: دراسة ميدانية. واستخدم المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، واختيرت عينة مكونة من 396 موظفاً وموظفة. وتوصلت النتائج أن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في جامعة تشرين متوسطاً، حيث جاء مؤشر الاستقرار الوظيفي على المرتبة الأولى ثم مؤشر التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وأخيراً الأجور والرواتب.

دراسة (زيد والعزيزي، 2022): تحققت من جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومثلت عينة الدراسة

270 من العاملين في الجامعة، وأجريت الدراسة من خلال استبانة. وتبين من نتائج الدراسة أن واقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها جاءت بنسبة متوسطة، وأن مستوى الإبداع الإداري متوسطاً، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري للعاملين، وفروق تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والمسعى الوظيفي وسنوات الخدمة.

دراسة (العبيدي، 2021): تحققت من جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي في ظلال الدور التفاعلي للرفاهية الروحية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة بابل). (تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية طبقية من (304) موظف، واعتمدت على الاستبانة. وتبين وجود علاقة بين سلوكيات القيادة الشاملة والرفاهية الروحية، وأن سلوكيات القيادة تؤثر في جودة الحياة الوظيفية، وتحقق الازدهار النفسي للعاملين، كما تبين أن جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين متوسطة.

دراسة: (Gayathri Band & Kanchan Naidu, 2021) هدفت للتعرف على أثر جودة الحياة العملية على أداء الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي. واعتمدت على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغت 325 عاملاً، وأداة جمع البيانات استبانة. وتبين أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الخمسة (المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، وظروف العمل المادية والمعنوية، وعدالة المكافأة وتحسين الأداء) تتوفر بنسبة مرتفعة ومقبولة، وأنها تؤثر على أداء موظفي القطاع المصرفي في نابور.

دراسة (المواضييه والجعافرة، 2021): للتعرف على أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء). (اعتمدت على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية (125) موظف وموظفة. ووجود علاقة ايجابية وقوية بين جودة حياة العمل (الاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين جودة حياة العمل والوظيفة، والنمط القيادي والإشرافي) وبين الأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة على درجة توافر جودة حياة العمل.

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنها تنوعت من حيث بيئة التطبيق ما بين المحلي والعربي والأجنبي، وأنها استهدفت كثير من القطاعات خاصة الجامعات، وأن التطوير التنظيمي يعزز الأداء وينمي الابتكار، وتحقيقه يحتاج إلى إدارة المعرفة وتفعيل أدواتها ومصادرها وتبين أن جودة الحياة الوظيفية لها أثر على أداء الموظف، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتأتي الدراسة الحالية استكمالاً للجهود التي بذلت في هذا المجال؛ لكنها تقدم دليل من موظفي العقود بجامعة الأقصى، إضافة إلى أنها تتميز بالربط بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، وأنها تقدم نموذج للعلاقة الخطية بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.

تناول هذا الجزء من الدراسة منهجيتها وأهم إجراءاتها الميدانية، وعرض الباحثان من خلاله منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها وأسلوبها الإحصائي.

أولاً/ منهج الدراسة

يعتمد اختيار المنهج على خصائص الدراسة وأهدافها، وانطلاقاً من ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد المنهج الوصفي مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية، يقوم على أساس تناول موضوع الدراسة، ووصفه وصفاً دقيقاً وإعطاء التفسير النظري للمتغيرات، ومن ثم تطوير أدوات يتم من خلالها جمع البيانات اللازمة، والتفاعل مع هذه البيانات بالتبويب والتحليل وصولاً لنتائج وتعميمات وعلاقات تثرى الدراسة وتعالج مشكلتها.

ثانياً/ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي العقود في جامعة الأقصى بدولة فلسطين خلال فترة التطبيق، والبالغ عددهم (245) موظفاً وموظفة، حيث يوضح جدول (1) تقسيم وتصنيف أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (1): تصنيف وتقسيم أفراد مجتمع الدراسة من موظفي العقود بجامعة الأقصى تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	عدد العاملين
ذكور	146	59.80
إناث	99	40.20
المجموع	245	100.0

المصدر: شؤون الموظفين بجامعة الأقصى، 2022م.

ثالثاً/ عينة الدراسة

اختيرت عينة استطلاعية بلغت (35) موظفاً وموظفة لتطبيق أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، علماً بأنه تم استثناء أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من العينة الفعلية الذين جرى عليهم تحليل البيانات.

أما عينة الدراسة الفعلية فتم اختيارها بطريقة الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة المتمثل بموظفي العقود بجامعة الأقصى، حيث أرسلت الباحثة الاستبانة إلى جميع موظفي العقود بعد استثناء العينة الاستطلاعية والبالغ عددهم (209) موظفاً وموظفة، فتم استرداد (184) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (88.04%)، وجاءت عينة الدراسة بنسبة (75.40%) من المجتمع الأصلي للدراسة. ولمعرفة النوع الاجتماعي وطبيعة العمل للأفراد المستجيبين على استبانة الدراسة، فقد أعطوا الخيارات في جدول (2)، وقد جاء توزيعهم كما هو موضح بالجدول:

جدول (2): التوزيع التكراري للمبحوثين حسب النوع وطبيعة العمل

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	114	62.00
أنثى	70	38.00
طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية
إداري	166	90.22
أكاديمي	18	9.78
المجموع	184	100.0

المصدر/ إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية

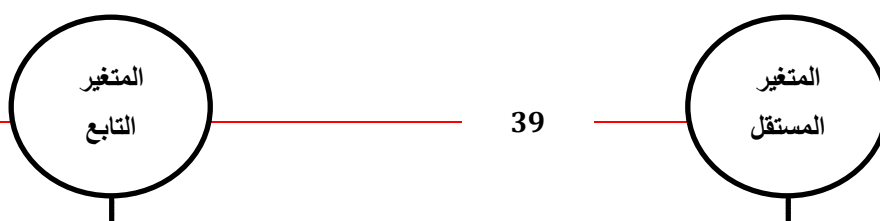
يبين جدول (2) أن (62%) من أفراد العينة ذكور، بينما كانت نسبة الإناث (38%)، وهذا يرجع إلى خصائص المجتمع الفلسطيني؛ حيث تشير الإحصاءات الرسمية الحديثة بأن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في المجتمع الفلسطيني، وتبين أيضاً أن أعلى نسبة من المستجيبين من الإداريين بنسبة بلغت (90.22%)، بينما بلغت نسبة الأكاديميين (9.78%) فقط، وهذا يدل على الاتجاه العام لتوظيف العاملين بنظام العقد في جامعة الأقصى، علماً بأنه تم استثناء متغير طبيعة العمل من اختبار الفرضيات نظراً لعدة تكافؤ فئتي طبيعة العمل.

رابعاً/ متغيرات الدراسة وأنموذجها

تبحث الدراسة في أثر التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، وبعد أن استعرض الباحثان الأدب النظري الخاص بمتغيري الدراسة "التطوير التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، وعلى ضوء ذلك تم تطوير أنموذج الدراسة الفرضي، وجاءت متغيرات الدراسة كالتالي:

- المتغير المستقل: التطوير التنظيمي؛ وينبثق عنه الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وجماعات العمل، والوسائل التكنولوجية.
- المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية؛ وينبثق عنه الأبعاد التالية: الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وظروف العمل المادية والمعنوية.

شكل (1): نموذج متغيرات الدراسة



(المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الدراسة النظرية والدراسات السابقة)

خامساً/ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، وتم تقسيم الاستبانة إلى عدة محاور، وهي: محور المعلومات الشخصية، ومحور للتطوير التنظيمي، ومحور لجودة الحياة الوظيفية، ولقد صممت الاستبانة بناءً على سلم استجابة خماسي الترتيب من حيث درجات الموافقة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ولقد شمل محور المعلومات الشخصية على المتغيرات التالية:

- متغير النوع، وله صنفين (ذكر، وأنثى).

- متغير طبيعة العمل، ويصنف إلى: (أكاديمي، إداري)

أما محاور المتغير المستقل "التطوير التنظيمي" فكان عبارة عن (28) فقرة تتوزع بالتساوي إلى أربعة أبعاد رئيسة، وهي: البعد الأول: الهيكل التنظيمي (7 فقرات)، والبعد الثاني: الموارد البشرية (7 فقرات)، والبعد الثالث: جماعات العمل (7 فقرات)، والبعد الرابع: الوسائل التكنولوجية (7 فقرات). وكان المحور الثالث خاص بالمتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية"، واشتمل على (24) فقرة تتوزع بالتساوي إلى أربعة أبعاد رئيسة: البعد الأول: الأجور والمكافآت (6 فقرات)، والبعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي (6 فقرات)، والبعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات (6 فقرات)، والبعد الرابع: ظروف العمل المادية والمعنوية (6 فقرات).
صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تكون قادرة على قياس متغيرات الدراسة صممت لأجل قياسها، وأن تكون عباراتها واضحة وشاملة، وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات، وذلك على النحو التالي:

1- الصدق الظاهري "صدق المحكمين": يعتمد على آراء الخبراء والمختصين، حيث عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على لجنة من علماء الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وبلغ

عددهم (15) عضواً، حيث طُلب منهم إبداء الرأي حول صحة ودقة الفقرات وصدقها، وقدرتها على قياس ما وضعت لأجل قياسه، والتحقق من سلامة العبارات من الناحية اللغوية. وتم تعديل وتقنين الفقرات بناءً على آراء لجنة التحكيم.

2- صدق القياس "الاتساق الداخلي للفقرات": يقصد به قدرة الفقرات على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تكون هذه الفقرات قادرة على قياس الأبعاد والدرجة الكلية للمحاور "متغيرات الدراسة"، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، ويوضح جدول (3) نتائج الاتساق الداخلي لفقرات "التطوير التنظيمي":

جدول (3): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد

م.	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لإجراء التغيرات بالوقت المناسب.	**0.769	.000
2.	يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل الإداري والأكاديمي بالجامعة.	**0.725	.000
3.	يدعم الهيكل التنظيمي كفاءة الاتصالات الصاعدة والهابطة في أقسام الجامعة	**0.801	.000
4.	يعزز الهيكل التنظيمي مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات	**0.701	.000
5.	ينبثق عن الهيكل التنظيمي دليل يصف المهام ويحدد المسؤوليات	**0.705	.000
6.	يعمل الهيكل التنظيمي على تيسير طرق تفويض الصلاحيات	**0.811	.000
7.	تجري الجامعة إعادة هيكلة لبعض أقسامها	**0.492	.003
م.	البعد الثاني: الموارد البشرية	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1.	تضع الجامعة خطط لتطوير قدرات العاملين	**0.785	.000

2.	تستقطب الجامعة الموارد البشرية المؤهلة لأداء الوظائف الإدارية والأكاديمية	**0.660	.000
3.	تشارك الجامعة مختلف العاملين في عمليات التطوير التنظيمي	**0.736	.000
4.	تقدم الجامعة برامج تدريبية تعزز مهارات العاملين	**0.812	.000
5.	تشجع الجامعة العاملين على التعلم الذاتي المستمر	**0.871	.000
6.	تستجيب الجامعة لطلبات العاملين حول تغيير إجراءات العمل	**0.769	.000
7.	تشجع الجامعة العاملين على توظيف التقنيات الحديثة في أداء وظائفهم.	**0.585	.000
م.	البعد الثالث: جماعات العمل	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1.	تطور الجامعة سياسات لتحسين العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل	**0.739	.000
2.	يوجد لوائح واضحة حول طبيعة العلاقة بين الأقسام الفنية والإدارية والأكاديمية بالجامعة	**0.654	.000
3.	تقوم الجامعة بتكوين فرق عمل لتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين	**0.836	.000
4.	تنمي الجامعة مشاعر الانتماء المهني لجماعات العمل	**0.746	.000
5.	تدعم الجامعة الأفكار الإيجابية لدى جماعات العمل	**0.818	.000
6.	تعالج الجامعة الصراعات التنظيمية بوقتها	**0.894	.000
7.	تتيح الجامعة حرية أداء المهام والوظائف بالطريقة التي تناسب جماعات العمل	**0.655	.000
م.	البعد الرابع: الوسائل التكنولوجية	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)

1.	توفر الجامعة نظام متكامل لحفظ البيانات والمعلومات	** .692	.000
2.	يمكن للعاملين الاستفادة من البيانات والمعلومات في تطوير أفكار إبداعية	** .717	.000
3.	توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية التي تحافظ على وقت وجهد العاملين	** .761	.000
4.	يوفر الموقع الإلكتروني للجامعة خدمات مستحدثة للطلبة والعاملين	** .737	.000
5.	ترتبط أقسام الجامعة عبر شبكة (On Line System).	** .616	.000
6.	تقوم الجامعة بتحديث البيانات والمعلومات للتناسب مع التغيرات	** .789	.000
7.	يوجد قسم خاص لصيانة الأجهزة والوسائل التكنولوجية بالجامعة	** .709	.000

المصدر/ إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

يبين جدول (3) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات محور المتغير المستقل "التطوير التنظيمي" تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب. ويوضح جدول (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية":

جدول (4): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للبعد

م.	البعد الأول: الأجور والمكافآت	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1.	توفر الجامعة أجور مناسبة لموظفي العقود مقارنة مع الجامعات الأخرى	** .872	.000
2.	تناسب الأجور التي تقدمها الجامعة لموظفي العقود مع الظروف الاقتصادية الراهنة	** .862	.000
3.	تلي الأجور التي تقدمها الجامعة لموظفي العقود حاجاتهم وحاجات أسرهم	** .844	.000
4.	يوجد نظام واضح ومكتوب لطرق منح المكافآت لموظفي العقود	** .849	.000

5.	تُمنح المكافآت بناءً على نتائج تقييم الأداء	**883.	.000
6.	يشعر موظفو العقود بعدم الانحياز في الأجور والمكافآت مقارنة بالموظفين المتفرغين	**829.	.000
م.	البعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1.	يمنح العمل بنظام العقود الاستقرار الوظيفي للعاملين	**776.	.000
2.	تتضمن عقود العاملين بالجامعة المدة والحقوق والواجبات	**592.	.000
3.	تتبع الجامعة سياسات التحفيز للاحتفاظ بالكفاءات العلمية	**641.	.000
4.	يرغب موظفو العقود بالاستمرار وتجديد عقودهم	*388.	.021
5.	تلتزم الجامعة بكافة بنود العقود بما يحقق الأمان الوظيفي للعاملين	**746.	.000
6.	تتضمن بنود العقود إمكانية التفرغ بالجامعة مستقبلاً	**814.	.000
م.	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1.	تعقد الجامعة اجتماعات مفتوحة لحل مشكلات العمل بمشاركة كافة العاملين	**905.	.000
2.	يشارك موظفو العقود في بناء خطط التطوير الجامعية	**894.	.000
3.	تتبع الجامعة سياسات الباب المفتوح لاستقبال أفكار العاملين	**922.	.000
4.	تشجع الجامعة العاملين باختلاف مسمياتهم الوظيفية على تقديم المبادرات	**918.	.000
5.	تولي الجامعة اهتمام كاف لتطبيق أفكار العاملين ومبادراتهم	**955.	.000
6.	تمنح الجامعة العاملين الحرية في طريقة أداء الأعمال	**853.	.000
	البعد الرابع: ظروف العمل المادية والمعنوية	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)

1.	يتناسب تصميم المكاتب (الداخلي والخارجي) مع طبيعة العمل الأكاديمي	**0.637	0.000
2.	تهتم الجامعة بإجراءات السلامة ومعايير الصحة المهنية	**0.849	0.000
3.	يتوفر بالجامعة مساحات خضراء ليشعر الموظف بالراحة عند أداء المهام	**0.640	0.000
4.	يتناسب نظام التأمين الصحي مع حاجات العاملين وأسرههم	**0.758	0.000
5.	توفر الجامعة كافة الأجهزة والوسائل التي تساعد الموظف على أداء مهامه بدقة	**0.878	0.000
6.	تقدم الجامعة التعليمات اللازمة في الحالات الطارئة والأزمات	**0.812	0.000

المصدر/ إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

يبين جدول (4) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات محور المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية" تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب.

3- صدق القياس "الصدق البنائي للأبعاد": يقصد به قدرة الأبعاد على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وتم تحليل بيانات العينة الاستطلاعية وحساب مصفوفة معاملات الارتباط البينية لأبعاد المتغير المستقل "التطوير التنظيمي"، ومصفوفة معاملات الارتباط البينية لأبعاد المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية"، ويوضح جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين أبعاد متغير التطوير التنظيمي مع درجته الكلية:

جدول (5): معاملات الارتباط البينية لأبعاد محور التطوير التنظيمي مع درجته الكلية

الأبعاد	الهيكل التنظيمي	الموارد البشرية	جماعات العمل	الوسائل التكنولوجية	الدرجة الكلية
---------	-----------------	-----------------	--------------	---------------------	---------------

				1	الهيكل التنظيمي
			1	**533	الموارد البشرية
		1	**803	**531	جماعات العمل
	1	**659	**545	*418	الوسائل التكنولوجية
1	**763	**915	**889	**742	الدرجة الكلية

المصدر/ إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

يبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط البينية لأبعاد محور التطوير التنظيمي دالة إحصائياً، وكانت معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة أيضاً، وهذا يدل على أن الأبعاد منتمية وتتمتع بصدق بنائي جيد. ويوضح جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البينية لأبعاد محور جودة الحياة الوظيفية مع درجته الكلية:

جدول (6): معاملات الارتباط البينية لأبعاد محور جودة الحياة الوظيفية مع درجته الكلية

الأبعاد	الأجور والمكافآت	الأمان والاستقرار الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرارات	ظروف العمل المادية والمعنوية	الدرجة الكلية
الأجور والمكافآت	1				
الأمان والاستقرار الوظيفي	**851	1			
المشاركة في اتخاذ القرارات	**797	**813	1		
ظروف العمل المادية والمعنوية	*398	**391	**509	1	
الدرجة الكلية	**910	**900	**929	**653	1

المصدر/ إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

يبين جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط البينية لأبعاد محور المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية" دالة إحصائياً، وكانت معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة أيضاً، وهذا يدل على أن الأبعاد منتمية وتتمتع بصدق بنائي جيد.
ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات أنه لن تتغير النتائج لو أعيد تطبيق الاستبانة، أي أن الاستبانة إذا كانت ثابتة ستعطي نتائج مستقرة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالعينة الاستطلاعية وتم الاعتماد على الطرق التالية:

1 - الثبات بطريقة معاملات كرونباخ ألفا: يعد كرونباخ ألفا من أشهر المقاييس المستخدمة في حساب ثبات الداخلي، وهو يعد من معاملات الارتباط بين العناصر المقاس ثباتها، ويعبر أيضاً عن مدى الموثوقية في أن العناصر ضمن البعد أو المقياس يمكنها أن تعطي نتائج مماثلة للدرجة الكلية، وكلما ازدادت متوسطات الارتباط بين العناصر زاد ارتباطها بالدرجة الكلية. وقد تم حساب معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة، وجدول (7) يبين النتائج:

جدول (7): معاملات كرونباخ لمحاور الاستبانة

م.	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	المحور الأول التطوير التنظيمي	28	.938
2	المحور الثاني جودة الحياة الوظيفية	24	.950

المصدر/ إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

يبين جدول (7) أن معاملات كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة نسبياً، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي (.938)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور جودة الحياة الوظيفية (.950). وجميعها نسب تشير إلى ثبات الاستبانة.

2 - الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم محور الاستبانة وأبعادها إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة: $\frac{2R}{R+1}$ في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة: $\left(\frac{\frac{2}{E} + \frac{1}{E^2} - 1}{\frac{2}{E}} \right)^2$ ، حيث يوضح جدول (8) الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول (8): ثبات محاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

البيان	التطوير التنظيمي	جودة الحياة الوظيفية
عدد الفقرات	28	24
معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	.888	.921

.919	.906	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية
.748	.748	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية
.856	.856	معامل الارتباط المصحح بطريقة سبيرمان براون
.854	.856	معامل الارتباط المصحح بعد تعديل الطول باستخدام جتمان

المصدر/ إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

يتضح من جدول رقم (8) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وقوية، ويتضح أن معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب للدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي (.748)، وبعد التصحيح باستخدام سبيرمان براون (.856)، وبعد التصحيح بطريقة جتمان لتعديل الطول بلغ (.856)، وهو معدل مرتفع يشير إلى ثبات الاستبانة. ويتضح أن معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب للدرجة الكلية لمحور جودة الحياة الوظيفية (.748)، وبعد التصحيح باستخدام سبيرمان براون (.856)، وبعد التصحيح بطريقة جتمان لتعديل الطول بلغ (.854)، وهو معدل مرتفع يشير إلى ثبات الاستبانة.

سادساً/ الأساليب والاختبارات الاحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات حول متغيري التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، حيث صممت وفق سلم تدرج خماسي الترتيب، حيث كانت الاستجابات على كل فقرة تتراوح ما بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تصحيح البيانات باستخدام المفتاح التالي (5، 4، 3، 2، 1). وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences IBM- Version 22.0)، كما اعتمدت الدراسة على نوعين من الاختبارات وهي:

1 - الاختبارات الوصفية: اعتمدت الدراسة على التكرارات والنسب المئوية لمعرفة مستوى الاستجابة وتصنيف ووصف عينة الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية من أجل الحكم على النتائج، وتم الرجوع في هذا الحكم إلى الجدول المرجعي:

جدول (9): طريقة إدخال بيانات الاستبانة وترميزها

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز للحاسب الآلي	5	4	3	2	1
الفترة	4.2-5.0	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
الوزن النسبي المقابل	More than 84%	68%- 84%	52%- less than 68%	36%- less than 52%	Less than 36%

الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
--------	------------	-------	--------	-------	------------

2 – الاختبارات الاستدلالية:

اعتمدت الدراسة على عدة اختبارات استدلالية، ومن أهمها:

أ- معاملات الارتباط بيرسون: حيث يعد معامل الارتباط دال إحصائياً إذا كانت قيم الاحتمال (Sig.) أقل من (0.05).

ب- معاملات الارتباط الجزئي (Partial Correlation): حيث يعد معامل الارتباط الجزئي دال إحصائياً إذا كانت قيم الاحتمال (Sig.) أقل من (0.05).

ت- نموذج الانحدار الخطي البسيط (Liner Regression): يمكن من خلال هذا النوع من الاختبارات معرفة العلاقة الخطية بين متغيرين، أحدهما مستقل والآخر تابع، ويتم من خلاله فهم وتحليل طبيعة ومستوى التأثير من خلال حساب معامل التفسير.

ث- نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise): يستخدم لقياس العلاقة الخطية الأكثر تمثيلاً لنموذج الدراسة، ويتم من خلال حساب معادلة الانحدار بين مجالات المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير التابع، ويمكن من خلاله معرفة أكثر النماذج قوة.

عرض النتائج: تفسيرها ومناقشتها:

تناول هذا الجزء من الدراسة أهم النتائج والتوصيات، حيث تحقق الباحثان من اعتدالية منحني البيانات من خلال اختبار كولموجروف – سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)، لمناسبتة لطبيعة عينة الدراسة، حيث يستخدم للعينات الكبيرة التي تتجاوز (30) مفردة، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات الواجب استخدامها معلومة أو غير معلومة، حيث استخدم الباحثان اختبار التوزيع الطبيعي لصعوبة جمع البيانات من كافة أفراد مجتمع الدراسة رغم أن عينة الدراسة عددها كبير نسبياً، والجدول (10) يوضح النتائج:-

جدول (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأدوات الدراسة

م.	البيان	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)
1	محور التطوير التنظيمي	28	0.578	.564
2	محور جودة الحياة الوظيفية	24	1.625	.104

* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتبين من خلال جدول (10) أن قيم (Sig.) الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ($sig. > 0.05$)، كما يتضح أن قيم (Z) المحسوبة أقل من قيمة (Z) الجدولية، وهذا دليل على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي، وأنه يجب استخدام اختبارات معلمية في التحليل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى؟". تم تحليل بيانات المتغير المستقل من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المتغير ودرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد المتغير المستقل "التطوير التنظيمي"

م.	أبعاد التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	3.664	0.685	73.28	2
2	البعد الثاني: الموارد البشرية	3.593	0.742	71.86	4
3	البعد الثالث: جماعات العمل	3.599	0.713	71.98	3
4	البعد الرابع: الوسائل التكنولوجية	3.861	0.595	77.22	1
	الدرجة الكلية	3.681	0.559	73.62	

يبين جدول (11) أن واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى جاء بدرجة كبيرة وبنسبة (73.62%)، وحصل بعد الوسائل التكنولوجية على المرتبة الأولى وبوزن نسبي كبير (77.22%)، يليه بعد الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية بوزن نسبي كبير (73.28%)، ثم بعد جماعات العمل بوزن نسبي كبير (71.98%)، وجاء بعد الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير (71.86%). ويمكن تفسير ذلك في ضوء التوجهات التي تتبناها الجامعة بالتحسين والتطوير المستمر لمختلف أقسامها الإدارية والأكاديمية، كذلك فإن التطوير التنظيمي أصبح حاجة ملحة في وقتنا الحالي؛ لتتمكن منظمات الأعمال ومختلف المؤسسات من مواكبة الحضارة والتقدم، بل والاستفادة من المستحدثات والثورة المعرفية في أنشطتها وبرامجها. كذلك فإن التطوير التنظيمي يعد من السياسات التي تحقق الأهداف، وتعزز الأداء، وترتقي بمختلف الأعمال والمخرجات. كذلك فإن تزايد الطلب على التعليم العالي في محافظات فلسطين الجنوبية يتطلب أن تضع الجامعة ضمن أهدافها الاستراتيجية التطوير والتغيير في الهيكل التنظيمي لتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي وكسب ثقة الجمهور.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن جامعة الأقصى تؤمن بأن التطوير التنظيمي وتحسين الأداء والحصول على سمعة أكاديمية جيدة يبدأ بتحسين الموارد البشرية؛ لذا تسعى باستمرار إلى تمكينهم وتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم، ولأن العالم يتجه نحو التقنيات الحديثة والرقمنة فإن جامعة الأقصى تحت العاملين لديها بأن يعملوا على تنمية قدراتهم واستخداماتهم للتقنيات الحديثة، وتشجعهم على التعلم الذاتي والالتحاق بالبرامج التدريبية.

كذلك فإن موظفي العقود بجامعة الأقصى يسعون من خلال تطوير الذات وتحسين المهارات إلى الحصول على عقود طويلة الأمد، أو على التعيين الثابت بالتفريغ؛ وهذا يدفعهم أيضاً إلى الاهتمام بالتحسين والتطوير في مختلف الجوانب خاصة المهنية والأكاديمية منها، لأن ذلك يزيد فرصهم في الحصول على وظيفة أفضل. وفيما يتعلق بمشاركة العاملين في عمليات التطوير التنظيمي جاءت بنسبة متوسطة؛ لأن قرارات وخطط التطوير التنظيمي تتم بالمستوى الاستراتيجي للجامعة، وبالتالي تكون المشاركة محدودة فيه.

وطبيعة العمل بالجامعات يتم عبر مهام تعاونية؛ لذا تسعى الجامعة للتوفيق بين جماعات العمل، وتطوير سياسات ولوائح تنظم العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتعمل على دمج الخبرات من خلال تكوين فرق العمل الدائمة للعمل التعاوني والفريقي، إضافة إلى أن تطوير جماعات العمل ينعكس على سرعة ودقة الأداء؛ لأن من خلال هذا التطوير يتم تحديد المسؤوليات والمهام، والحد من الصراعات التنظيمية بهدف توجيه أداء جماعات العمل نحو الأهداف المشتركة. بمعنى أن تطوير جماعات العمل يعزز الانتماء لدى العاملين، ويحفزهم على أداء المهام بروح وحماس، وتمنح الجامعة جماعات العمل حرية الإنجاز بالطريقة المناسبة؛ لأن كل جماعة قادرة على توليف وتكييف أفرادها لتحقيق الأهداف وإتمام المهام والتزام المسؤوليات.

وتبنى جامعة الأقصى مختلف الأنظمة الحديثة وتسعى لتطوير الوسائل والأدوات التي تعتمد عليها في تقديم الخدمات، ويأتي الاعتماد على الوسائل التكنولوجية تلبية لحاجات سوق الخدمات الأكاديمية، إضافة إلى التطورات التي شهدتها الجامعات، والنجاح الذي حققته التكنولوجيا في المؤسسات الأكاديمية، إضافة إلى أن الجامعة صانع المعرفة، وهذه المعرفة بحاجة إلى استحداث وسائل وتقنيات عمل تتناسب مع التغيرات، كذلك فإن هذه الوسائل تسهم في خفض التكلفة، وتوفير الوقت، وتوفير جهد العاملين، وتنمي قدرتهم على التحول من أسلوب إلى آخر، كذلك فإن الوسائل التكنولوجية سهلت إجراءات وسياسات العمل اليومي، بالذات في مجال الاتصالات، كما إن الوسائل التكنولوجية توفر بيانات ومعلومات تثرى المعرفة وتعزز قدرة العاملين على استثمارها في تقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات الأصيلة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (هاشم والخشاب، 2021) التي أكدت على توفر متطلبات التطوير التنظيمي بدرجة مرتفعة، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (صويص، 2020).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: "ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى؟". تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية، والنتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية"

م.	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	البعد الأول: الأجور والمكافآت	3.133	1.106	62.66	4
2	البعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي	3.188	0.950	63.76	3
3	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	3.363	0.945	67.26	2
4	البعد الرابع: ظروف العمل المادية والمعنوية	3.595	0.843	71.90	1
	الدرجة الكلية	3.321	0.826	66.42	

يبين جدول (12) أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة متوسطة ونسبة (66.452%)، وحصل بعد ظروف العمل المادية والمعنوية على المرتبة الأولى وبوزن نسبي كبير (71.90%)، يليه بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالمرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (67.26%)، ثم بعد الاستقرار والأمان الوظيفي بوزن نسبي متوسط (63.76%)، وجاء بعد الأجور والمكافآت بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط (62.66%).

ويتبين أن جامعة الأقصى لا تولي اهتمام كبير بالبيئة التنظيمية، ولا تحقق المستوى المرغوب من جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يشعر به موظفي العقود، وربما جاءت النتائج لأن موظفي العقود يرون فروق بين ظروفهم وظروف الموظفين الزملاء ذوي التعيين الرسمي، مما يجعلهم يدركون جودة الحياة الوظيفية بمستوى متوسط. ويتبين أن هناك قصور في أنظمة الأجور والرواتب والمكافآت المتعلقة بموظفي العقود، وربما يرجع ذلك إلى الاعتماد على أنظمة قديمة رغم التغيرات والتطورات التي طرأت على الحياة السياسية والاقتصادية بمحافظات فلسطين الجنوبية، فأصبحت الرواتب والأجور لا تلبي حاجات الموظف وأسرته، ولا تتناسب مع الظروف الراهنة في ظل ارتفاع الأسعار بشكل كبير جداً، وزيادة متطلبات الحياة اليومية.

كذلك فإن أنظمة العقود في الجامعات الخاصة أفضل من الحكومية، لأن الجامعات الحكومية ومنها جامعة الأقصى تحدد رسوم رمزية للساعة بالنسبة للطلبة أما الجامعات الخاصة فالرسوم لديها أعلى، وبالتالي يكون لديها مرونة أكبر في منح موظفي العقود مزيد من الاستحقاقات المالية، وبالتالي يشعر موظف العقود بجامعة الأقصى بأنه أجوره لا تتساوى مع الجامعات الأخرى. وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء أن موظفي العقود بجامعة الأقصى لديهم إشكاليات قانونية تتعلق بأنظمة التعيين لديهم، حيث يواجهون تحد الحصول على رقم وظيفي رسمي بالجامعة، ومنها يتم تجديد عقده تلقائي، ومنهم يتم تجديده بشكل مستمر

سنوي، وهناك كثير من موظفي العقود تم إنهاء عقده من قبل الجامعة، وبالتالي عناصر الاستقرار والأمان الوظيفي غير متوفرة بالنسبة لموظفي العقود، كذلك لا يخضعون لنظام التأمين والمعاشات، ولا يتلقون العلاوات الدورية والسنوية، وبالتالي لا ينالون الحقوق الكافية، ومما أثر على هذه الحالة مظاهر الانقسام الفلسطيني. كذلك فإن جامعة الأقصى تتبع وزارة التربية والتعليم، ومعظم القرارات تتم في المستوى الاستراتيجي، ولا يتم مشورة العاملين، كذلك فإن طبيعة الاجتماعات لا تتم بشكل مستمر، وأن هذه الاجتماعات تتم وفق المستوى الإداري والأكاديمي، ولا تقيم الجامعة اجتماعات لمختلف الأقسام والدوائر، كذلك ما يمنع من عقد مثل هذه الاجتماعات أن جامعة الأقصى لها مقرات متفرقة ومتباعدة من حيث المكان عن بعضها، وتكون مشاركة العاملين بطرق انتقائية، وليس بشكل مفتوح.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء التوسع الأفقي والعمودي الذي قامت به جامعة الأقصى في الآونة الأخيرة، والاهتمام الخاص بتصميم المكاتب الداخلي والخارجي، وتنظيم المساحات الخضراء في الجامعة، والعمل على توفير الأدوات والأجهزة، مما انعكس على تقديرات العاملين بنظام العقود، كذلك فإن العمل بالجامعات يمنح الموظف مكانة اجتماعية مرموقة، وهذا انعكس على شعورهم بظروف العمل المعنوية. ومن بين الدراسات التي تدعم نتائج الدراسة الحالية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية دراسة (سعد، 2021)، ودراسة (الصليبي، 2021)، ودراسة (ابن أحمد وقرميطي، 2021)، ودراسة (العبيدي، 2021).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى؟". تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع:

جدول (12): معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وأبعاده

التطوير التنظيمي					المتغيرات
التطوير التنظيمي	الوسائل التكنولوجية	جماعات العمل	المورد البشرية	الهيكل التنظيمي	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
**572	**238	**451	**593	**539	الأجور والمكافآت
**568	**250	**518	**540	**507	الاستقرار والأمان الوظيفي
**652	**287	**569	**710	**517	المشاركة في اتخاذ القرارات

**574	**402	**561	**463	**449	ظروف العمل المادية والمعنوية
**689	**335	**606	**667	**591	الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية

يبين جدول (12) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأنه يجب قبول الفرضية التالية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى، حيث كانت العلاقة موجبة، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية (0.689)، وهو ارتباط متوسط.

وتعزى هذه النتائج إلى أن عمليات التطوير التنظيمي وأساليبه ونظرياته تستهدف تحسين المناخ التنظيمي، ونشر ثقافة التغيير، وتهتم عمليات التطوير التنظيمي بالعاملين وجودة الحياة الوظيفية لديهم، لاسيما وأن التطوير التنظيمي يتضمن أبعاد تتعلق بالموارد البشرية وظروف عملهم وحل مشكلاتهم، وهذا من شأنه أن يعزز جودة الحياة الوظيفية لديهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "ما أكثر أبعاد التطوير التنظيمي إسهاماً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى؟". تم الاعتماد على نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، حيث استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Liner Regression) لحساب أثر التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، أما الانحدار الخطي المتعدد (Multi Liner Regression) فاستخدم لأجل تكوين نموذج الانحدار لأبعاد التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، كذلك قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط الجزئي (Partial Correlation) لمعرفة أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية، وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:

1/ نموذج الانحدار الخطي البسيط للتطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية:

يوضح جدول (13) معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط للدرجة الكلية للتطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، باستخدام (Liner Regression) فإذا كانت قيمة الاحتمال لتباين الانحدار أقل من (0.05) فإن ذلك يدل على وجود علاقة خطية دالة إحصائياً، ويمكن من خلال المعالم تحديد اتجاه العلاقة وقوتها ومن ثم صياغة معادلة الانحدار:

جدول (13): نتائج الانحدار الخطي البسيط للتطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية

النموذج	قيمة B	قيمة t	قيمة Sig.
الثابت	.428	1.445	.150
التطوير التنظيمي	1.018	12.810	.000
قيمة اختبار F	164.09	قيمة Sig.	.000
معامل الارتباط R	.689	قيمة R ²	.474

يبين جدول (13) أن قيمة الاحتمال (Sig.) لتباين الانحدار جاءت أقل من (0.05)، بمعنى أن هناك علاقة خطية وأثر دال إحصائياً، كما يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.689)، وهذا يعني أن قيمة معامل التفسير (0.474)، وتستنتج الباحثة من ذلك أن حجم الأثر يبلغ (0.474)، وأن التغير في التطوير التنظيمي يفسر ما نسبته (47.40%) من التغير الحاصل في جودة الحياة الوظيفية، ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية لموظفي العقود بجامعة الأقصى. كذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = 0.428 + (1.018 \times \text{التطوير التنظيمي})$$

ويمكن تفسير هذه النتائج على ضوء أن عمليات التطوير تستهدف مختلف جوانب التنظيم مثل الهياكل والموارد البشرية والوسائل التكنولوجية وجماعات العمل، وجميع هذه العوامل تنعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية؛ لأن هدف التطوير تحقيق الرفاه للعاملين، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم لممارسة المهام المطلوبة وتوجيه الجهود نحو الأهداف مما يشعرهم بالقيمة، ويوفر لديهم الوقت والجهد.

2/ نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية:

يوضح جدول (14) معالم نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، باستخدام (Multi Liner Regression) فإذا كانت قيمة الاحتمال لتباين الانحدار أقل من (0.05) فإن ذلك يدل على وجود علاقة خطية دالة إحصائياً، ويمكن من خلال المعالم تحديد مدى تأثير الأبعاد على جودة الحياة الوظيفية، حيث إن أبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وجماعات العمل، والوسائل التكنولوجية)، فإن هناك أربعة نماذج تمثل الانحدار المتعدد، النموذج الأول يتعلق بالهيكل التنظيمي فقط، والنموذج الثاني يمثل الهيكل التنظيمي والموارد البشرية، أما الثالث فيضيف بعد جماعات العمل، والرابع يضيف الوسائل التكنولوجية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (14): نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة F	قيمة Sig.
النموذج الأول	.591	.349	97.7	.000
النموذج الثاني	.705	.498	89.6	.000
النموذج الثالث	.725	.526	66.7	.000

النموذج الرابع	.728	.530	50.5	.000
----------------	------	------	------	------

يتبين من جدول (14) أن النماذج الأربعة تتمتع بدلالة إحصائية، وأن جميع أبعاد التطوير التنظيمي لها أثر دال إحصائياً على جودة الحياة الوظيفية، ويعرض جدول (4 / 34)، معالم الانحدار الرابع لتكوين معادلة الانحدار لأبعاد التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، وفيما يلي توضيح لمعالم النموذج الرابع:

جدول (15): معالم نموذج الانحدار الرابع لأثر أبعاد التطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية

النموذج	قيمة B	قيمة t	قيمة Sig.
الثابت	.079	0.256	.798
الهيكل التنظيمي	.276	3.328	.001
الموارد البشرية	.442	4.854	.000
جماعات العمل	.314	3.523	.001
الوسائل التكنولوجية	.108	1.233	.219

من خلال الجدول (15) يتبين أن تأثير الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وجماعات العمل جاء دالاً إحصائياً، ولم يكن تأثير الوسائل التكنولوجية دال، وهذا يعني أن تأثير الوسائل التكنولوجية ضعيفاً في ظل تأثير الأبعاد الأخرى بالهيكل التنظيمي والموارد البشرية وجماعات العمل، ويمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = 0.079 + (0.276 \times \text{الهيكل التنظيمي}) + (0.442 \times \text{الموارد البشرية}) + (0.314 \times \text{جماعات العمل})$$

يتبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً بعد الموارد البشرية، ولم يكن تأثير الوسائل التكنولوجية دال إحصائياً، ويمكن تفسير ذلك أن بعد الموارد البشرية يتضمن الاهتمام بالعاملين، ومعرفة حاجاتهم وتلبية، وحل مشكلاتهم، وهذا ينعكس على الحالة المزاجية للموظفين، ويعزز الانتماء لديهم، وبالتالي يشعروا بجودة حياة وظيفية.

3/ معامل الارتباط الجزئي لأبعاد التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية:

تم التحقق من العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية من خلال معاملات الارتباط بيرسون، وفي هذا الجزء استخدمت الباحثة معامل الارتباط الجزئي لتوضيح طبيعة العلاقة بين كل

بعد مع استثناء الأبعاد الأخرى، حيث يعطي هذا النوع من الارتباط قدرة الأبعاد في التأثير على المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية"، ويمكن من خلاله تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً، وجدول (16) يوضح النتائج:

جدول (16): معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية

المتغيرات		الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية
التطوير التنظيمي	معامل الارتباط الجزئي	قيمة Sig.
البعد الأول: الهيكل التنظيمي	.241	.001
البعد الثاني: الموارد البشرية	.341	.000
البعد الثالث: جماعات العمل	.255	.001
البعد الرابع: الوسائل التكنولوجية	.092	.219

من خلال الجدول (16) يتبين أن قيم الاحتمال (Sig.) بين الأبعاد (الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وجماعات العمل) وجودة الحياة الوظيفية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة الاحتمال بين الوسائل التكنولوجية وجودة الحياة الوظيفية أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط الجزئي بين (الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وجماعات العمل) وجودة الحياة الوظيفية دالة إحصائياً بينما كان المعامل غير دال بين الوسائل التكنولوجية وجودة الحياة الوظيفية، بمعنى أنه عند التحكم واستثناء الأبعاد الثلاثة لم يكن تأثير الوسائل التكنولوجية دالاً. ويمكن من خلال الجدول استنتاج أن أكثر الأبعاد تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية بعد الموارد البشرية، ثم بعد جماعات العمل، يليهما بعد الهيكل التنظيمي، وأخيراً بعد الوسائل التكنولوجية.

خلاصة النتائج:

أشارت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي العقود بجامعة الأقصى، حيث كانت العلاقة موجبة، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية (0.689). وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية لموظفي العقود بجامعة الأقصى. كذلك تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً بعد الموارد البشرية، ولم يكن تأثير الوسائل التكنولوجية دال إحصائياً.

التوصيات والمقترحات:-

- 1- وضع خطط واستراتيجيات للتطوير التنظيمي على المدى البعيد، وقياس أثرها بشكل مستمر ودوري لما لها من تأثير في جودة الحياة الوظيفية.
- 2- تبني سياسات التحسين المستمر وفق إطار إجراء تغييرات وتطوير تنظيمي جزئي أو كامل حسب ما تفرضه الظروف والإمكانات المتاحة.
- 3- وضع نظام خاص بالتأمين الصحي للعاملين بنظام العقود يلبي حاجاتهم وحاجات أسرهم من الخدمات الطبية.

- 4- تصميم المكاتب الداخلي والخارجي في إطار الأنظمة الأكاديمية الحديثة.
- 5- دراسة أثر العوامل الفردية والتنظيمية المساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
- 6- إجراء دراسة لبناء استراتيجية لتحسين خطوات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
- 7- بناء نموذج لتحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء الفكر الإداري الرقمي والمعاصر.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً/ المصادر والمراجع العربية

- إبراهيم، فاطمة مدحت. (2018). الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى طلبة الجامعة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل، ع(39)، 151 – 177.
- ابن أحمد، لخضر وقرميطي، وردة. (2021). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، م(13)، ع(1)، 411-425.
- أرباب، نهى عثمان. (2023). واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية – المملكة العربية السعودية. م(2)، ع(15)، 163 – 183.
- البياري، سمر (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- تركمان، حنان وفياض، ليلى وصافية، شعبان. (2022). تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة تشرين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين – العلوم الاقتصادية والقانونية. م(44)، ع(4)، 411 – 429.
- تلخوخ، سعيدة وحريش، سعيدة. (2021). استهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تفعيل تكنولوجيا المعلومات، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت – جامعة محمد بوقرة بومرداس بالجزائر، م(2)، ع(1)، 52 – 71.
- حرايرية، عتيقة وبوساق، زوينة. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت، ع(8)، 198 – 218.
- حسين، حسين غيث والفزاني، ربيعة علي. (2022). التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية – جامعة الزاوية. م(5)، ع(5)، 1 – 28.
- حطابي، صادق. (2019). التعليم الإلكتروني وعلاقته بضمان الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. ع(6)، 243 – 260.

- حمادنة، همام سمير. (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م(12)، ع(39)، 103 - 130.
- حمزاوي، محمد سيد. (1985). التطوير الإداري في الدول النامية. الرياض: منشورات مكتبة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- خالفي، خالد؛ وبوكدرن، يوسف. (2021). دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة خميس مليانة في الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، م(7)، ع(3)، 10 - 32.
- دودوين، أحمد. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر.
- راغب، موسى حسين. (1991). المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية. ط(8)، القاهرة: دار الفكر العربي.
- زيد، جمال درهم؛ والعريزي، محمود عبده. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، م(9)، ع(61)، 61 - 88.
- سعد، أمينة خير توفيق. (2021). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، م(3)، ع(5)، 193 - 255.
- سويلم، محمد. (1986). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- شيخي، مريم. (2014). طبيعة العمل وعلاقته بجودة الحياة: دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تلمسان، الجزائر.
- صالح، زينب. (2018). جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة: دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- صباح، ماجدة. (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- الصليبي، عمر. (2021). واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة، م(35)، ع(2)، 14 - 27.
- صوطة، نعيمة. (2019). التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نموذجاً (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- صويص، محمد. (2018). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، م(9)، ع(2)، 490 - 524.
- صويص، محمد. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، م(40)، ع(4)، 23 - 42.

- عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). السلوك الانساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2021). جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي في ظلال الدور التفاعلي للرفاهية الروحية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.
- العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: داروائل للنشر.
- قريشي، هاجر؛ وقريشي، محمد الصالح. (2019). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة من قبل الجماعات المحلية لولاية قسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، م(3)، ع(2)، 15 - 39.
- قهيبي، فاطمة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجلفة، الجزائر.
- الكبيسي، عامر. (2006). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: دارالمكتب الجامعي الحديث للنشر.
- ماضي، خليل. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- ماهر، أحمد. (2007). تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية: دارالمكتب الجامعي الحديث للنشر.
- مساعدة، ماجد؛ ودودين، أحمد. (2012). اتجاهات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية نحو التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية "دراسة حالة الجامعة الهاشمية".
- مسعود، أسماء. (2020). أثر التطوير التنظيمي على تحقيق هدف المساواة بين الجنسين ضمن أهداف التنمية المستدامة بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية النسوية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- المواضية، يوسف اعطيوي؛ والجعافرة، عامر زعل. (2021). أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، م(3)، ع(7)، 169 - 203.
- هاشم، زينة؛ والخشاب، حسان. (2021). أبعاد التطوير التنظيمي الفاعل: دراسة ميدانية في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، م(17)، ع(55)، 387 - 397.
- يونس، مختار؛ وعاشوري، ابتسام. (2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نموذجاً. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- ثانياً/ المصادر والمراجع الأجنبية

- Alsaqal, A. H., Ahmed, H. A., &Alsaadoun, S. K. H. (2021). Strategic improvisation and its impact on organizational development for business organizations. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24, 1-16.
- Band, G. (2021). Quality Of Work Life Factors Affects Employee Performance & Employee Satisfaction. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 944-949.