

## أهمية التطوير التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق"

د. ناريمان عدنان شوكي<sup>1</sup>

1. المعهد العالي للتنمية الإدارية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تقصي أهمية التطوير التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، عن طريق الاعتماد على المنهج الوصفي في ضوء المجتمع المدروس، والذي يشمل على العاملين في الإدارة المركزية لجامعة دمشق، والذين يبلغ عددهم (1500) مفردة، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة وتم توزيع استبانة على (100) موظف تم استرداد (80) استبانة، وتم تحليلها عبر البرنامج الإحصائي (SPSS V.26). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر لبعدي التطوير البشري والهيكل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، وعدم وجود أثر لبعدي التطوير التقني في الرضا الوظيفي، كما لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي، جامعة دمشق.

تاريخ الإيداع: 2022/1/31

تاريخ النشر: 2022/4/18



حقوق النشر: جامعة دمشق - سورية،

يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر

بموجب CC BY-NC-SA

# The importance of organizational development and its impact in achieving job satisfaction

## "An empirical study on workers at University of Damascus"

**Dr. Nareman Adnan shouki<sup>1</sup>**

1.Higher Institute For Administrative development

### Abstract

The study aimed to investigate the importance of organizational development and its impact in achieving job satisfaction on workers in Damascus university, by relying on the descriptive methodology in light of the studied population, which includes employees in the central administration of Damascus University Their number was (1500), where a simple random sample was taken and a questionnaire was distributed to (100) employees, (80) questionnaires were retrieved, and they were analyzed through the statistical program (SPSS V.26). The results of the study showed that: There is an effect of the dimensions of human and structural development on job satisfaction among workers at the University of Damascus, There was no effect of the technical development dimension in job satisfaction, and There are no statistically significant differences between the study sample members towards organizational development and job satisfaction according to demographic variables

Received: 31/1/2022

Accepted: 18/4/2022



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a **CC BY- NC-SA**

**Keywords:** Organizational Development, Job Satisfaction, Damascus University.

## 1. المقدمة Introduction:

تواجه المنظمات العديد من المتغيرات منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، وباعتبار المنظمة نظام مفتوح على البيئة التي توجد فيها بكافة متغيراتها، كان لا بدّ من العمل على إيجاد وسائل واستراتيجيات من أجل مواكبة هذه التغيرات، الأمر الذي يحتمّ على المنظمات القيام به من أجل الاستمرار هو التطوير التنظيمي باعتباره أمر ضروري وحتمي لكل مجالات الحياة بشكل عام والمنظمات بشكل خاص من أجل تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى لتحقيق رؤية تنظيمية جديدة تقوم على التفاعل بين الأفراد والعمليات والأنظمة التقنية، بدون التطوير تتوقف عجلة التقدم، ويصبح كل شيء في حالة تقادم وجمود.

إذ يساهم التطوير التنظيمي بتزويد المنظمة بأفضل الأدوات المناسبة، حتى تتمكن من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات الحاصلة، إذ اكتسب التطوير أهمية بالغة في جميع أنواع المنظمات لارتباطه بعوامل عديدة (التنظيم الإداري والهيكل والموارد البشرية والإجراءات وتبسيطها وتوفير مناخ عمل جيد)، وهو يركز أيضاً على التواصل الفعال ويشجع العاملين على إحداث التغيرات والتطورات اللازمة للتغلب على التحديات والتكيف مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية من أجل الاستقرار والنمو والتطور.

ففضية الرضا الوظيفي أصبحت جانباً حيوياً في العمل الإداري ليس فقط من الجانب التنظيمي وإنما من الجانب الفردي، نظراً لكون له تأثير إيجابي على سلوكيات العاملين ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، وهو ما يدفع لمزيد من الاهتمام نحو دراسة العلاقة بين المديرين والأفراد العاملين على المستوى التطبيقي والبحثي، وضمن كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، ودراسة رغبات العاملين ومدى رضاهم الوظيفي، لذا نستطيع القول أنّ الرضا الوظيفي هو المحرك الأساسي للارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق ذاتهم ورفع مستوى أداء منظماتهم، وجعلهم أكثر تقبلاً للتطورات والتغيرات الحاصلة في المنظمة.

وتماشياً مع العصر المتسم بالتكنولوجيا والتطورات التقنية، وفي ظل تحديات الأزمة وجائحة Covid-19 كان لا بدّ من جامعة دمشق وفي إطار الدور الذي تقوم به، وباعتبارها إحدى الدعائم الرئيسية في المجتمع من امتلاكها لأدوات التطوير التنظيمي من أجل الحفاظ على مكانتها وعراقتها، والتأقلم مع كافة المستجدات الجديدة.

## 2. مصطلحات البحث:

التطوير التنظيمي: هو الجهد المخطط على مستوى المنظمة ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية، من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية. (اللوزي، 2010، ص22)

الرضا الوظيفي: هي حالة عاطفية ناتجة عن تقييم الشخص لعمله أو لتجاربه في العمل، وجوهر الرضا الوظيفي هو الانسجام بين العامل والعمل. (الخليل، 2020، ص281)

## 3. الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

- دراسة (الداوي وقواسمي، 2020) بعنوان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الجلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من عدد من العاملين تم اختيارهم بشكل عشوائي، واستخدم البرنامج spss27، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر إيجابي للتغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بالتركيز على الشفافية والتحاور مع العاملين عند إجراء أي تغيير، وإعطاء أهمية أكبر لنظام الترقية في المؤسسة

- دراسة (ثابت، 2020) بعنوان: "أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء في منظمات العمل الأهلي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء، ووجود أثر لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي، ووجود أثر لاستراتيجيات التطوير على الأداء بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة لبرامج التطوير التنظيمي، وتعزيز أنشطة التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء بما يضمن ميزة تنافسية.

- دراسة (الزاوي وعبد السلام والطبلاوي، 2019) بعنوان: "أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تنمية المورد البشري) في فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعة العمالية في مصر، ومعرفة مدى الاختلافات في إدراكات العاملين وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من 400 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء في الجامعة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو تنمية المورد البشري، ثم الأهداف وأخيراً الهيكل التنظيمي، وأظهرت وجود اختلافات في إدراك العاملين في الجامعة وفق خصائصهم الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة والعمر باستثناء المستوى الوظيفي)، وأوصت الدراسة بالعمل على تحديد واجبات الأفراد والاهتمام بالبرامج التدريبية، وترتيب الأهداف حسب الأولويات وتوفير الموارد المادية والمالية اللازمة لها.

- دراسة (مطر، 2008) بعنوان: "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية، وإلى معرفة وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من أصل 160 منظمة من أصل 262 منظمة، واستخدم البرنامج spss، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جميع مجالات التطوير التنظيمي (الأهداف والهيكل والأنظمة والسياسات الإدارية وتنمية المورد البشري والتكنولوجيا والعمل الجماعي) وفاعلية القرارات الإدارية وأظهرت فروق في إجابات أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير الهياكل التنظيمية وإجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعلية القرارات الإدارية، والعمل على تنمية مهارات العاملين.

## الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Williams, 2020) بعنوان: **“the effect of participative leadership and fun experience at work on employees job satisfaction in maritime industry: the mediating effect of work motivation”**

تأثر القيادة التشاركية والمتعة في العمل على الرضا الوظيفي للموظفين في الصناعة البحرية بوجود متغير وسيط تحفيز العمل هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المتغيرات المختلفة القيادة التشاركية والمتعة في العمل والدور الوسيط للتحفيز على الرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من 135 مشارك في شركة بناء السفن، واستخدم البرنامج spssv26، وتوصلت الدراسة إلى أنّ القيادة التشاركية ودوافع العمل والمتعة في العمل تؤثر في الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعميق الدراسة حول القيادة التشاركية ودوافع العمل والمتعة لما لها من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- دراسة (M AL BAZ.F.2014) بعنوان **“The impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff ATAI- Azhar university in PALESTINE”**

أثر تكنولوجيا المعلومات و الهيكل التنظيمي في الرضا الوظيفي بين وظائف الكادر الأكاديمي - جامعة الأزهر - فلسطين هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغييرات في التكنولوجيا والهيكل التنظيمي على شعور الموظفين تجاه عملهم. وبحثت هذه الدراسة تأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي من خلال اختبار فرضيتين تم تطويرهما، تحقيقاً لهذه الغاية حيث تم إجراء مسح يشمل توزيع استبانات على 180 من موظفي جامعة الأزهر بغزة في فلسطين، وتضم أعضاء هيئة التدريس وغير الأكاديميين وتم اختيارهم بشكل عشوائي كمشاركين. وتوصلت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ومتابعة التطورات التكنولوجية وإجراء التعديلات على الهيكل بما يناسب تلك التغييرات.

- دراسة (Allen&Montgomery,2001) بعنوان: **”applying on organizational development approach to creating diversity”**

تطبيق منهج التطوير التنظيمي لخلق التنوع

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نموذج مخطط للتغيير التنظيمي على أساس مبادئ التطوير التنظيمي لتغيير ثقافة المنظمة من ثقافة حصرية إلى ثقافة تشاركية، أوصت الدراسة بضرورة التأكد من إضفاء الطابع المؤسس عند إحداث أي تطوير، وذلك من خلال مؤاممة السياسات والإجراءات التنظيمية، نظام المكافآت، لتكريس الثقافة الجديدة، وتعديل الوصف الوظيفي وتقييم الأداء الحالي وخطط التعويضات، وأن تكون استراتيجيات التغيير والتطوير جزء من خطة المنظمة الشاملة، مما يساعد على تغيير ثقافة المنظمة، ويجب على الإدارة إنشاء رؤية للمستقبل من حيث التنوع وإيصالها إلى جميع أنحاء المنظمة، وأن يتم تخصيص موارد كافية للتطوير التنظيمي.

في إطار استعراض الدراسات السابقة لناحية الاستفادة منها، وتطوير الجانب البحثي في مواضيع العلاقة ما بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي، قامت الباحثة باستعراض مدى الاستفادة من هذه الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- التعرف على المصادر والمراجع والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.

- إثراء الجانب النظري.

- القاء نظرة على الجانب العملي (جمع البيانات، التحليل، المنهج المستخدم)، حيث أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وتشابهت مع الدراسة الحالية.

#### الاختلاف مع الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع التطوير التنظيمي بأبعاده (التغيير، الهيكل التنظيمي وتنمية المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات، الأهداف والعمل الجماعي والسياسات والإجراءات الإدارية) ومدى ارتباطه بمتغيرات عديدة كالأداء المؤسسي والقرارات الإدارية والرضا الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية سنتناول أبعاد التطوير التنظيمي بشكل أكثر شمولية من ناحية (البعد البشري والهيكل والتقني) وأثره في الرضا الوظيفي. إضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان التطبيق فالدراسة الحالية تطبق في البيئة السورية (جامعة دمشق)، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية ومؤسسية مختلفة.

#### 4. مشكلة البحث:

يبقى للمؤسسات التعليمية والأكاديمية سمة مختلفة في مقاربة المتغيرات الإدارية والتنظيمية، فجامعة دمشق وعلى مدى ما يقارب القرن كانت مقصداً للعلم والتعلم، وإثراء المجتمع ورفده بكوادر كان لها بصماتها المنيرة على المستوى السوري والعالمي، إلا أن تحديات الأزمة وجائحة Covid-19 أثرت على المناخ التنظيمي السائد، وهو ما انعكس على حالة الرضا الوظيفي في جامعة دمشق، لذلك فإن تطوير مقاربة لتعزيز حالة الرضا الوظيفي في الجامعة أصبحت قضية جوهرية، وفي هذا الإطار كان لابد من الاعتماد على أدوات غير تقليدية في التأثير على الرضا الوظيفي خاصة في ظل شح الموارد المالية وإعادة توزيعها في ضوء المستجدات السابقة؛ ومن هنا تبلورت الفجوة البحثية لناحية تبيان الدور المحوري للتطوير التنظيمي في عملية تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛ وإن ما يشير إلى أهمية هذه القضية وضرورة ردم هذه الفجوة هو البناء على ما تناولته الدراسات السابقة (M AL BAZ.F.2014)، (مطر، 2008)، (الداوي وقواسمي، 2020) وتطوير وجهة نظر موضوعية للربط بين مفهوم التطوير التنظيمي وارتباطه بعدة متغيرات (الرضا الوظيفي، الأداء، فاعلية القرارات)، في هذا الإطار يمكن صياغة الإشكالية البحثية عن طريق التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر التطوير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة دمشق؟

ولتوضيح هذا التساؤل، قامت الباحثة بالبحث في الأسئلة الفرعية الآتية:

1. إلى أي مدى تتوفر استراتيجيات التطوير التنظيمي في جامعة دمشق؟
2. ما مستوى رضا العاملين في جامعة دمشق؟
3. هل تؤثر استراتيجيات التطوير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق؟

#### 5. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. تقييم مستوى استراتيجيات التطوير التنظيمي.
2. تقييم مستوى رض العاملين في جامعة دمشق.
3. معرفة أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة دمشق.

## 6. أهمية البحث:

- الأهمية العلمية: يعد هذا البحث من الأبحاث التي تسعى إلى إثراء المعرفة حول مفهومي التطوير التنظيمي بأبعاده الهيكلية والتقني والبشري والرضا الوظيفي، فهو يتناول الأدبيات النظرية حول هذين المفهومين، في إطار جهود مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقت سيادة الرئيس الدكتور بشار الأسد وخصوصاً فيما يتعلق بالجانب الهيكلي.
- الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث العملية في كونها تعالج إحدى الموضوعات الحديثة، وهو موضوع التطوير التنظيمي بأبعاده الهيكلية والتقني والبشري، وبالتالي رفد المنظمات بهياكل تنظيمية مرنة، وقادرة على اكتشاف الأخطاء وإصلاحها وتنمية المهارات والقدرات والخبرات، وتحقيق الرضا الوظيفي، بما يساهم في مساندة العاملين في كيفية حل المشكلات وإيجاد الطرق للتحليل والتطوير، واستثمار الوقت والقدرة على مواكبة كافة التغيرات والتأقلم معها، والتوصل إلى نتائج تضمن للمنظمات البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تنافسية شديدة التغير.

## 7. متغيرات البحث:

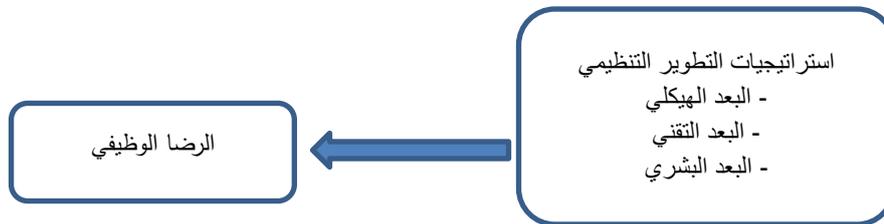
- المتغير المستقل: التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكلية، التقني، البشري)
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي

## 8. فرضيات البحث:

- قامت الباحثة بتقصي الإشكالية عبر صياغة الفرضية الآتية:
- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، ويتفرع عنها:

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التطوير الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التطوير التقني في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التطوير البشري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق
- ❖ لا يوجد فروق في اتجاهات عينة افراد البحث تجاه التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

## 9. نموذج البحث:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

من إعداد الباحثة، (2021).

## 10. منهج البحث:

ثم استخدم المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لجمع الحقائق عن المفاهيم ذات الصلة بالموضوع وإعطاء وصف دقيق للدراسة بجميع أبعادها، والأسلوب التحليلي من خلال تحليل الاستبيان المعد لهذه الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي spssv.26

## 11. مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: جميع العاملين في جامعة دمشق - الإدارة المركزية والي بلغ (1500 عامل).  
- عينة البحث: بناءً على حجم المجتمع محل الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 100 مفردة، إذ تمكنت الباحثة من الوصول الى إجابات 100 مبحوث، وكان عدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل 80 استبانة، تم التأكد من كفايتها احصائياً في بداية الدراسة العملية للبحث.

## 12. مصادر جمع البيانات:

لقد تم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة التي وزعت على عينة من العاملين في (جامعة دمشق-الإدارة المركزية)؛ أما البيانات الثانوية فقد تم جمعها من خلال التقارير المتوفرة في الكتب والدوريات، والرسائل العلمية والمواقع الالكترونية... الخ، ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## الإطار النظري Theoretical Background

### أولاً: التطوير التنظيمي: المفهوم والأهداف والاستراتيجيات ومقومات نجاحه

عرّف العنزّي (2011) التطوير التنظيمي بأنه: "العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل، ويتم من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل الأحوال ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية وإمكانية. (العنزّي، 2011، ص7)

وعرّفه الباحثان (PHilibin & Mikush (2002) التطوير التنظيمي بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تطوير قدرات المنظمة الداخلية، لتكون أكثر فاعلية في تطبيق رسالتها وتستمر على المدى الطويل. (PHilibin & Mikush, 2002, p)

في حين أوضحت ياغي (2017) أهداف التطوير التنظيمي في النقاط الآتية: (ياغي، 2017، ص26)

- جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية، أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- تغيير التقاليد التي تحد من الإبداع والابتكار.
- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابها وحلها بأسلوب علمي.
- خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
- زيادة ديناميكية الفريق.

- وأوضح ديوب والصرن (2015) استراتيجيات وأبعاد التطوير التنظيمي (ديوب والصرن، 2015، ص ص 192-193) والمتمثلة في الآتي:
- الجانب الهيكلي: يتضمن التغيير في هذا البعد إعادة ترتيب مكونات المنظمة الداخلية مثل خطوط الاتصال والتسلسل الإداري ونطاق الاشراف والسلطات والمسؤوليات.
  - الجانب التقني: ينطرق هذا البعد إلى العمليات الهندسية والأمور التقنية.
  - الجانب البشري: تغيير سلوك العاملين بالتركيز على المهارات والاتجاهات والتوقعات، وتغيير في سياسات الاختيار والتدريب والتعويضات والتنمية وتقييم الأداء.
- وفي إطار تحديد مقومات نجاح التطوير التنظيمي، حدد مختار (2019، ص 81) عدة بنود تمثل أساسيات الانطلاق نحو نجاح عملية التطوير التنظيمي:
- وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي
  - تأييد واقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي.
  - ارتباط عملية التطوير التنظيمي بالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة.
- ثانياً: الرضا الوظيفي: المفهوم والأهمية والفوائد ومظاهر ومقاييس الرضا الوظيفي**
- عرف بيومي (2006) الرضا الوظيفي بأنه: "هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه عملهم، وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحقق العمل له، وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته، أي تطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون. (بيومي، 2006، ص 69)
- وعرف الباحثون (Eman, Joni&etc (2017) الرضا الوظيفي بأنه: "هو نقطة مهمة للعاملين والذي يصف شعور العامل تجاه عمله، ويعكس السلوك في بيئة العمل، أي أنه الموقف الإيجابي للعامل تجاه العمل، وتجاه كل ما يتم مواجهته في بيئة العمل". (Singih, Iskander&etc, 2017, p209)
- وأوضح الداوي وقاسمي (2020) أهمية الرضا الوظيفي المتمثلة في الآتي: (الداوي وقواسمي، 2020، ص 112) بالنسبة للموظف:
- القدرة على التكيف مع العمل
  - الرغبة في الابداع والابتكار: فالموظف الذي يشعر بأن حاجاته مشبعة بشكل كافي، تزيد الرغبة لديه في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
  - زيادة مستوى الطموح والنقد: فالموظف الذي يتمتع بالرضا يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
  - بالنسبة للمنظمة: ارتفاع مستوى الفاعلية وارتفاع الإنتاجية والولاء التنظيمي وانخفاض التكاليف.
  - أما بالنسبة ل فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي فقد حددها أحمد في الآتي: (أحمد، 2017، ص ص 20-21)
  - القيام بمثل هذه الدراسات تعتبر بمثابة رسالة تبعث بها إدارة المنظمة إلى عمالها مفادها بأنهم ذو قيمة لديها.
  - القيام بمثل هذه الدراسات يكون بمثابة انذار مبكر يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة.
  - يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العاملين.

- يساعد في معرفة آمال وطموحات العاملين.
- ترسيخ فكرة أهمية العاملين لدى المنظمة، ويساعد في فهم ردود أفعال العاملين تجاه التغيرات والتطورات الحاصلة. وفي إطار تحديد مظاهر الرضا الوظيفي حددها (أحمد، 2017، ص22) في الآتي:
- الاندماج مع الزملاء في العمل- التعاون مع الزملاء- نمو العلاقات الشخصية إيجابياً- الانتماء- الإحساس بالأمن والاستقرار- الصحة النفسية السليمة للموظف- تعلم الواجبات الوظيفية الجدية بسرعة- تقليل ظاهري الغياب ودوران العمل- زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.
- وتحدث عبد المعطي (2021) عن مقاييس الرضا الوظيفي: (عبد المعطي، 2021، ص 277)
- إذ تتمثل هذه المقاييس في الآتي:
- طريقة تحليل ظواهر الرضا
- مقياس M S Q (Minnesota satisfaction questionnaire): وهو مقياس يقيس 20 جانباً من جوانب العمل (الإشراف، ظروف العمل، الأجر، الترقية، العلاقات الإنسانية، إجراءات العمل وغيرها).
- مقياس وصف المهنة: هو يقيس شعور الموظف تجاه خمسة أبعاد تتمثل في (العمل، الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات مع الزملاء)
- المقابلات الموجهة والملاحظات الشخصية.
- ثالثاً: العلاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي:**
- الهدف الأساسي من عملية التطوير التنظيمي هو تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة، من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة، من خلال دراسة المنظمة ادارياً، والتعاون معها والبحث في ثقافتها وثقافة العاملين بها. (الصرن وديوب، 2015، ص183)
- وبما أن التطوير التنظيمي يؤثر على سلوك الأفراد العاملين والجماعات في المنظمة، كان لا بدّ من دراسة السلوك المتعلق بالأفراد وهو الرضا الوظيفي ومعرفة مدى رضاهم عن التطورات والتغيرات الحاصلة، ومعرفة كيفية يؤثر التطوير التنظيمي إيجابياً أو سلبياً على رضا العاملين.
- فالرضا الوظيفي يعد من مؤشرات الأداء، وذو أهمية في العمل الإداري، فهو يعبر كما نوهنا سابقاً عن شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله ومنظّمته وبالتالي زيادة ولائه والارتقاء بمستوى أدائه، وزيادة مستوى الطموح والتقدم والابتكار، وسيكون أكثر انفتاحاً على التطوير التنظيمي الذي تقوم به منظمته.
- لذا تماشياً مع التطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمات، وما ينتج عنها من مظاهر نفسية واجتماعية تتمثل في ردود أفعال العاملين، ولاسيما رضاهم أو عدم رضاهم، يحتم على المنظمات التي تقوم بالتطوير أن تقوم بدراسة سلوك العاملين لديها ومعرفة مدى تقبلهم للأفكار الجديدة، لذا نجد أنّ موضوع التطوير التنظيمي من الأمور الهامة، وهو ضرورة ملحة وحتمية على المنظمات، ويتطلب تدخّل ومشاركة كل عضو في المنظمة.

## الإطار العملي Empirical Framework

**أدوات التحليل الإحصائية:** تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معاملات اختبار الثبات والصلاحية لأداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الهيكلي - التقني - البشري) على الرضا الوظيفي.
6. اختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعاملين.

## اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

**أ- صدق الأداة الظاهري:** تم التأكد من صدق المقياس من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين بغية معرفة مدى صلاحية الأسئلة المدرجة ضمن الاستبيان، وإبداء ملاحظاتهم، وقامت الباحثة بتعديل كل الملاحظات المطلوبة، والتي أخرجت الاستبيان بشكل أدق.

**ب- حساب الاتساق الداخلي:** لتقييم الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، تم حساب قيم معاملات الارتباط سبيرمان بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، كذلك تم حساب معامل **KMO** لكفاية حجم العينة، مع اختبار **Bartlett** لتقييم الارتباطات ضمن كل محور كما هو موضح بالجدول (رقم 1 و 2 و 3):

الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التطوير التنظيمي (الهيكلي والتقني والبشري) والدرجة الكلية للمحور

.548**	Correlation Coefficient	يتم تحديث الإجراءات والأنظمة الإدارية عند إجراء أي تطوير داخل الجامعة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.721**	Correlation Coefficient	يتم تحديث الوصف الوظيفي وفقاً لمتطلبات عملية التطوير.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.498**	Correlation Coefficient	تقوم سياسة الجامعة على مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التطوير.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.762**	Correlation Coefficient	تعتمد الجامعة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأخرى.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.852**	Correlation Coefficient	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على تحقيق أهدافها
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.832**	Correlation Coefficient	تستخدم الجامعة الأساليب التكنولوجية عند إجراء التطوير
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.712**	Correlation Coefficient	تعمل الجامعة على انجاز المهام بأقصى سرعة، نتيجة اعتمادها على التكنولوجيا
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.815**	Correlation Coefficient	تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها ورسالتها
0.000	Sig. (2-tailed)	

80	N	
.755***	Correlation Coefficient	تستخدم الجامعة شبكة معلومات تربط الأقسام الإدارية في الجامعة، بهدف تبادل البيانات والمعلومات
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.797***	Correlation Coefficient	تحرص الجامعة على تنمية قدرات العاملين لديها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.707***	Correlation Coefficient	تعمل الجامعة على تدريب العاملين لمواجهة التغيرات المحتملة في بيئة العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.756***	Correlation Coefficient	تعمل الجامعة على تشجيع روح المنافسة بين العاملين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.750***	Correlation Coefficient	تعتمد الجامعة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.677***	Correlation Coefficient	يتم تقييم الأداء وفقاً لأسس موضوعية
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.721***	Correlation Coefficient	توفر الجامعة أنظمة اتصال مفتوحة مع الإدارة العليا.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.

يوضح الجدول (1) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التطوير التنظيمي والمحور الكلي الذي تنتمي إليه تراوحت بين 0.49 و 0.85، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الرضا التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

.650***	Correlation Coefficient	أشعر بالرضا عن خدمات النقل والخدمات الصحية التي تقدمها الجامعة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.593***	Correlation Coefficient	تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع جميع العاملين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.633***	Correlation Coefficient	أنا راض عن الإجراءات المتعلقة بنظام الحوافز المتبع في الجامعة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.668***	Correlation Coefficient	أشعر بالراحة أثناء ممارسة عملي.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.750***	Correlation Coefficient	أشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.712***	Correlation Coefficient	عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	
.736***	Correlation Coefficient	أشعر بالانتماء والولاء للجامعة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
80	N	

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.

يوضح الجدول (2) أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي تراوحت بين 0.59 و 0.75، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول (3) اختبار KMO and Bartlett's

		البعد الهيكلي	البعد التقني	البعد البشري	الرضا الوظيفي
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.721	.786	.653	.670
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	92.949	164.612	300.152	255.506
	df	10	6	15	21
	Sig.	.000	.000	.000	.000

نلاحظ في الجدول (3) أنّ إحصائية KMO لكل من المحاور الأربعة أعلى من 0.6 وهذا يعني أنّ حجم العينة المستخدم في التحليل مقبول، أما فيما يتعلق باختبار Bartlett نلاحظ أنّ إحصائية الاختبار معنوية في جميع المحاور، مما يدل على وجود ارتباطات على مستوى كل محور وهو ما يتوافق مع اختبار الاتساق الداخلي في الجدول (1)

ت- الثبات (معامل ألفا كرونباخ): استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الجدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الثبات	عدد العبارات	المحور
0.918	15	التطوير التنظيمي
0.724	5	البعد الهيكلي
0.871	4	البعد التقني
0.857	6	البعد البشري
0.970	7	الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.

بناءً على الجدول رقم (4) (كافة المحاور أكثر من 60 % )، يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### الدراسة الوصفية:

الجدول رقم (5) توزع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	20	25%
	أنثى	60	75%
المؤهل العلمي	معهد فما دون	21	26.5%
	إجازة جامعية	43	53.75%
	دراسات عليا	16	20%
سنوات الخبرة	من سنة ل10 سنوات	40	50%
	من 11-20 سنة	32	40%
	أكثر من 20 سنة	8	10%
العمر	أقل من 30 سنة	20	25%
	من 31 ل40 سنة	38	47.5%
	من 41 ل50 سنة	13	16.25%
	أكثر من 50 سنة	9	11.25%

يبين الجدول رقم (5) التوزيع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة: من حيث النوع عدد الذكور/20/ بنسبة 25%/ وعدد الإناث 60/ بنسبة 75%/، ونلاحظ أن نسبة الإناث كانت أكبر في عينة الدراسة، أما من حيث المؤهل العلمي بلغ عدد الحاصلين على شهادة معهد فما دون 21/ بنسبة 26.5%/، وعدد الحائزين على إجازة جامعية 43/ بنسبة 53.7%/ وعدد الحائزين على

دراسات عليا/16/ بنسبة /20%، أما من حيث سنوات الخبرة بلغ عدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين سنة - 10 سنوات /40/ بنسبة /50%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-20 سنة /32/ بنسبة /40%، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة /8/ بنسبة /10%، ومن حيث الفئة العمرية كان عدد من هم أقل من 30 سنة /20/ بنسبة /25%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 31-40 سنة /38/ بنسبة /47.5%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 41-50 سنة /13/ بنسبة /16.5%، وعدد الذين تجاوزوا ال50 سنة /9/ بنسبة /11.25%.

#### تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة، ثم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss26، لمعرفة مدى تقييم واقع التطوير التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي كما يلي:

#### أ - تقييم محور التطوير التنظيمي:

الجدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التطوير التنظيمي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	.5940	3.707	أ- البعد الهيكلي:
محايد	0.942	3.187	1 يتم تحديث الإجراءات والأنظمة الإدارية عند إجراء أي تطوير داخل الجامعة.
موافق	0.790	3.787	2 يتم تحديث الوصف الوظيفي وفقاً لمتطلبات عملية التطوير.
موافق	0.674	3.975	3 تقوم سياسة الجامعة على مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التطوير
موافق	0.798	3.912	4 تعتمد الجامعة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأخرى
موافق	1.052	3.675	5 يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على تحقيق أهدافها
موافق	.7070	3.865	ب- البعد التقني:
موافق	0.847	3.800	6 تستخدم الجامعة الأساليب التكنولوجية عند إجراء التطوير
موافق	0.785	3.800	7 تعمل الجامعة على إنجاز المهام بأقصى سرعة، نتيجة اعتمادها على التكنولوجيا
موافق	0.737	3.987	8 توأكب الجامعة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها ورسالتها
موافق	0.946	3.875	9 تستخدم الجامعة شبكة معلومات تربط الأقسام الإدارية في الجامعة، بهدف تبادل البيانات والمعلومات
موافق	.6210	3.872	ج- البعد البشري:
موافق	0.850	3.687	10 تحرص الجامعة على تنمية قدرات العاملين لديها.
موافق	0.882	3.862	11 تعمل الجامعة على تدريب العاملين لمواجهة التغيرات المحتملة في بيئة العمل.
موافق	0.918	3.937	12 تعمل الجامعة على تشجيع روح المنافسة بين العاملين.
موافق	0.527	4.025	13 تعتمد الجامعة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين
موافق	0.811	3.887	14 يتم تقييم الأداء وفقاً لأسس موضوعية
موافق	0.833	3.837	15 توفر الجامعة أنظمة اتصال مفتوحة مع الإدارة العليا.
موافق	0.570	3.815	محور التطوير التنظيمي

يظهر من الجدول السابق أنّ متوسط الاستجابة لجميع مفردات الاستبانة أكبر من 3 وهي القيمة المقابلة للمحايد، والتي تعكس توجهات أفراد عينة البحث بالموافق نحو استراتيجيات التطوير التنظيمي، باستثناء عبارة "يتم تحديث الإجراءات والأنظمة الإدارية عند إجراء أي تطوير داخل الجامعة." والتي جاءت محايد.

## 2- تقييم واقع الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (7) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الرضا الوظيفي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	.65555	3.7250	1 أشعر بالرضا عن خدمات النقل والخدمات الصحية التي تقدمها الجامعة.
موافق	.87067	3.6625	2 تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع جميع العاملين.
موافق	.56240	3.9875	3 أنا راض عن الإجراءات المتعلقة بنظام الحوافز المتبع في الجامعة.
موافق	.98010	3.5375	4 أشعر بالراحة أثناء ممارسة عملي.
موافق	.80779	4.0750	5 أشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية.
موافق	.73680	3.9625	6 عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي.
موافق	.68205	3.8750	7 أشعر بالانتماء والولاء للجامعة.
موافق	.51068	3.8321	محور الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.

يظهر من الجدول السابق أنّ متوسط الاستجابة لجميع مفردات الاستبانة أكبر من 3 وهي القيمة المقابلة للمحايد، والتي تعكس توجهات أفراد عينة البحث بالموافق نحو الرضا الوظيفي، أي أن جميع أفراد عينة البحث في جامعة دمشق لديه رضا من ناحية نظام الحوافز وظروف العمل، وأفراد عينة البحث لها انتماء وولاء تجاه الجامعة.

### اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة في تحقيق الرضا الوظيفي."

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة فيما إذا كان هناك أثر للتطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة في تحقيق الرضا الوظيفي تم حساب

الانحدار الخطي المتعدد ببيّن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (8) معامل الارتباط Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 <sup>a</sup>	.665	.652	.30128
a. Predictors: (Constant), البعد الهيكلي , البعد التقني , البعد البشري				

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 81.6%، وأن معامل التفسير R Square هو 0.665، أي أن

المتغيرات المستقلة لديها قدرة تفسيرية بمقدار 66.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

الجدول رقم (9) المعنوية الكلية للنموذج

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.704	3	4.568	50.326	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6.899	76	.091		
	Total	20.603	79			

a. Predictors: (Constant), البعد التقني, البعد البشري, البعد الهيكلي  
b. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2021

يفسر الجدول رقم (9) المعنوية الكلية للنموذج: ان قيمة  $f=50.326$  ودالاتها المعنوية 0.000، أي ان النموذج معنوي وواحد على الأقل من أبعاد التطوير التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (10) معاملات الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.075	.231		4.664	.000
	البعد الهيكلي	.227	.090	.264	2.523	.014
	البعد التقني	.045	.070	.063	.650	.518
	البعد البشري	.449	.100	.547	4.488	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2021

يبين الجدول رقم (10) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يوجد تأثير معنوي للبعدين الهيكلي والبشري في الرضا الوظيفي، حيث قيمة تأثير البعد الهيكلي 0.227، أي أن أي زيادة في البعد الهيكلي ستؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بمقدار 0.227، وقيمة تأثير البعد البشري 0.449، أي أن أي زيادة في البعد البشري ستؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بمقدار 0.449، ولم يتبين وجود أثر للبعد التقني في تحقيق الرضا الوظيفي.

وذلك وفق المعادلة التالية:

$$y = 1.975 + 0.227x_1 + 0.449x_2$$

حيث: y: الرضا الوظيفي،  $x_1$ : البعد الهيكلي،  $x_2$ : البعد البشري

### الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه محور التطوير التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

1. من حيث النوع الاجتماعي: قامت الباحثة اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع الاجتماعي وفق ما يلي:

الجدول رقم (11) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع الاجتماعي

Sig	df	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع	المحور
.470	78	-1.514	0.605	3.650	20	ذكر	التطوير التنظيمي
	30.264	-1.446	0.552	3.871	60	أنثى	
.838	78	-1.269	0.533	3.707	20	ذكر	الرضا الوظيفي
	30.928	-1.229	0.500	3.873	60	أنثى	

يبين الجدول أن قيمة الدالة الإحصائية  $sig > 0.05$ ، من الجدول السابق نجد أنه لا يوجد فروق في تقييم (التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي) للعاملين في الجامعة تبعاً للنوع الاجتماعي.

## 2- من حيث الفئة العمرية:

قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للفئة العمرية كما يلي:

الجدول رقم (12) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.596	.521	.171	2	.343	Between GROUBS	التطوير التنظيمي
			77	25.348	WITHIN GROUBS	
			79	25.691	TOTAL	
.570	.566	.149	2	.299	Between GROUBS	الرضا الوظيفي
			77	20.304	WITHIN GROUBS	
			79	20.603	TOTAL	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة الدالة الإحصائية  $sig > 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي) للعاملين في الجامعة تبعاً للفئة العمرية.

3- من حيث المؤهل العلمي: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (13) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.756	.280	.093	2	.186	Between GROUBS	التطوير التنظيمي
			77	25.505	WITHIN GROUBS	
			79	25.691	TOTAL	
.298	1.230	.319	2	.638	Between GROUBS	الرضا الوظيفي
			77	19.965	WITHIN GROUBS	
			79	20.603	TOTAL	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة الدالة الإحصائية  $\text{sig} > 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي) للعاملين في الجامعة تبعاً للمؤهل العلمي.

4- من حيث سنوات الخبرة: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (14) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.629	.466	.154	2	.307	Btween GROUBS	التطوير التنظيمي
		.330	77	25.384	WITHIN GROUPS	
			79	25.691	TOTAL	
.108	2.291	.579	2	1.157	Btween GROUBS	الرضا الوظيفي
		.253	77	19.446	WITHIN GROUPS	
			79	20.603	TOTAL	

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة الدالة الإحصائية  $\text{sig} > 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي) للعاملين في الجامعة تبعاً لسنوات الخبرة.

## النتائج والتوصيات Results & Propositions

### أولاً: النتائج: نتائج اختبار الفرضيات

- ❖ هناك أثر معنوي لبعدي التطوير التنظيمي البشري والهيكلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، إضافة إلى عدم وجود أثر لبعد التطوير التقني في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق.
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

### النتائج العامة:

- ❖ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث وهذا يعود نتيجة للظروف التي تمر بها البلاد، أما فيما يتعلق بمتغير التأهيل العلمي يلاحظ أن النسبة الأكبر هم من حملة الإجازات الجامعية وهذا يدل على استقطاب الجامعة للكفاءات العلمية، أما من حيث سنوات الخبرة كان النسبة الأكبر للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 1 إلى عشرة سنوات وهذا يدل على الولاء للجامعة، ومن حيث الفئة العمرية كان النسبة الأكبر للعاملين من ذوي الأعمار من 31-40 سنة.
- ❖ بالنسبة لمحور التطوير التنظيمي كانت توجهات أفراد عينة البحث تتجه نحو الموافق، باستثناء عبارة يتم تحديث الإجراءات والأنظمة الإدارية عند إجراء أي تطوير داخل الجامعة. "والتي جاءت محايد، وبالتالي تتبنى الجامعة استراتيجيات التطوير التنظيمي.
- ❖ بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي يتمتع العاملون بدرجة رضا عالية في جامعة دمشق، فقد جاءت توجهات أفراد عينة البحث بالموافق تجاه محور الرضا الوظيفي.

### ثانياً: التوصيات

- ❖ تبني جامعة دمشق ثقافة الحوار مع العاملين عند إجراء أي تطوير تنظيمي، لكي يكون العاملون على دراية بكافة التطورات والمستجدات الطارئة، وبالتالي يحقق قبولاً ورضاً من الجميع عند إجراء أي تطوير داخل الجامعة.
- ❖ توفير جميع السبل التي تعمل على تحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم للجامعة من خلال توفير ظروف عمل مناسبة، وزيادة فرص الترقية، والعمل على تعديل الرواتب بما يتناسب مع الظروف المعيشية، وتعزيز العمل الجماعي، والعمل على زيادة الخدمات الاجتماعية والصحية، وفتح قنوات اتصال مع الإدارة العليا في الجامعة.
- ❖ العمل على تعديل الأدوار وتحديث الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع المستجدات الطارئة، وجعل التطوير والتحديث جزءاً من الثقافة التنظيمية للجامعة.
- ❖ بما يخص البعد البشري: العمل على اشراك العاملين في اقتراح التطوير، وخصوصاً في المجال الذي يتعلق بهم بما يخص اتباعهم للدورات التدريبية لمواكبة التطورات والمستجدات الجديدة.
- ❖ بما يخص البعد الهيكلي: العمل على جعل الهيكل التنظيمي داخل الجامعة رشيق وأقوي بما يضمن الاتصال بين كافة المستويات الإدارية، من خلال إعادة هيكليّة الجامعة.
- ❖ بما يخص البعد التقني: في ظل التطورات التقنية الهائلة لا بد من التوجه إلى أتمتة العمل وهذا ما بدأت به جامعة دمشق من أجل رفع الفعالية التنظيمية لها، وذلك من خلال وضع الخطط لأتمتة كافة الأعمال الإدارية والدراسية، والعمل على توفير البنية التحتية اللازمة لتهيئة جامعة دمشق للتحوّل الإلكتروني بما يساهم في رفع كفاءتها.

### معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

## المراجع References

1. اللوزي، موسى(2010). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. الصرن، رعد وديوب، أيمن (2014). نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، منشورات جامعة دمشق.
3. الخليل، عبد الحميد (2020). السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
4. أبو ورد، فاتن عدنان (2015). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة العون الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. العنزى، محمد بن حمود (2011). فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
6. سمير، عماري (2013). دور التطوير التنظيمي في إتمام عملية التغيير بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة، ماجستير، جامعة المسيلة.
7. مطر، عصام محمد حمدان (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير، الجامعة الإسلامية.
8. ياغي، ديما نضال مخير (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، ماجستير، جامعة الخليل.
9. الداوي، الشيخ وقواسمي، رشيدة (2020). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الجلفة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 1.
10. مختار، يونس (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 11.
11. ثابت، وائل محمد(2020). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة من خلال التعلّم التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 22، العدد 2.
12. الزاوي، شيما مصطفى، عبد السلام، رمضان محود والطبلاوي، أسامة السيد (2019)، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 5، العدد 6.
13. -Wiliams, Hendy(2020). the effect of participative leadership and fun experience at work on employees job satisfaction in maritime industry: the mediating effect of work motivation, Bachelor thesis. universitaspelitaHarapan.
14. -M ALbaz, F(2014).the impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff AL-Azhar university in Palestine, master thesis, university Utara Malaysia.
15. -Allen, RichardS&Montgomery, Kendl A(2001).Applying an organizational development approach to creating diversity, university of Tennssss at Chattanooga &Emorg university, accepted for publication in organizational Dynamics.
16. -PHilibin, A&Mikush, S(2002).Aframe work for organizational development: the why, what and how of OD workers, Winston Salem, Mary Reynds foundation.