

## دراسة تحليلية لأثر تطبيق إستراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة على فعالية الأداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر

د. هشام محمد صبري البحيري - مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

### الملخص:

يستهدف هذا البحث إلقاء الضوء على ماهية الإستراتيجيات التي تحقق التوازن بين العمل والحياة و إقترح الباحث عدد ( ١١ ) إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات أوأراد أن يختبر أثر تطبيق هذه الاستراتيجيات على فعالية الإداء الإداري. ولقد إقترح الباحث لقياس الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية تفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه والتي يمكن حصرها في ثلاثة عوامل هي (الدافع للعمل / القدرة على أداء العمل /مناخ العمل المناسب ) وبعد أن قام الباحث بجمع وتحليل البيانات الميدانية لإختبار صحة فروض الدراسة الثلاث ونموذج الدراسة المقترح توصل إلى تأكيد صحة نموذج الدراسة المقترح ، كما توصل إلى وجود إختلاف حقيقي بين شعور المرأة عن الرجل بتوازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر ، وأن هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الرتبية لإستراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين . وأوعز هذه الإختلافات إلى تباين القيم الثقافية والعلمية والخبرة وتأييد الإدارة العليا. ولقد أوصى هذا البحث ، بضرورة تطبيق إدارات المنظمات لمجموعة مختلفة من الإستراتيجيات التي تحقق التوازن بين حياة موظفيها وعملهم من أجل تحسين الصحة النفسية والبدنية لهم .ومن أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والأكفاء منهم وتقليل معدلات دورانهم ومن أجل جذب الموظفين الأكفاء للعمل بهذه المنظمات . وأخيراً من أجل زيادة درجة رضائهم عن العمل وتقليل مستوى الضغوط والاحترق النفسي لموظفيها .

### Abstract:

This research aimed at shedding light on the strategies that balance work and life. The researcher proposed (11) strategy of these strategies or wanted to test the impact of applying these strategies on the effectiveness of administrative performance. The researcher proposed to measure the administrative performance in the governmental institutions and the interaction of all factors affecting it, which can be limited to three factors (motivation to work / ability to perform the work / work environment appropriate) and after the researcher collected and

analyzed field data to test the validity of the three hypotheses and the proposed study model reached To confirm the validity of the proposed study model. It also found that there is a real difference between women's feelings about men in the balance of work and life in government service organizations in Egypt, and that there are statistically significant differences between the educational averages of work and life balance strategies in their degree of influence and acceptance by managers. These differences were directed at the diversity of cultural and scientific values, experience and support of senior management. This research recommended that organizations' administrations should apply a variety of strategies that balance the lives and work of their employees in order to improve their mental and physical health, in order to retain talented and qualified employees, reduce their turnover and attract competent staff to work in these organizations. And finally to increase their degree of satisfaction with work and reduce the level of stress and psychological combustion of their employees.

## مقدمة :

إهتمت العديد من الدراسات في الفكر الإداري المعاصر وتحديدًا مع بداية الألفية الجديدة بدراسة موضوع توازن الحياة الوظيفية Work-Life Balance لما يحدثه هذا التوازن من إنعكاسات هامة على المستوى التنظيمي والفردى . ( Beaurgard, 2009) فالعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة أصبح شيئاً لا مفر منه. وخاصة مع تزايد ضغوط الحياة وكثرة الأعمال التي تتطلب المزيد من الوقت والجهد والعمل لساعات طويلة قد تؤثر سلباً على علاقات الرؤساء والمرؤوسين الأسرية والاجتماعية. ولا يجب أن يفهم أن التوازن بين العمل والحياة يعني تخصيص قدر متساو من الوقت للعمل المدفوع ، والأدوار الأخرى غير مدفوعة الأجر . وإنما يجب أن يفهم أنها مستوى مرض من المشاركة أو الملائمة بين الأدوار المتعددة في حياة الموظف .

ولقد أدى التغير في التركيبة السكانية والديموجرافية إلى تزايد أعداد النساء الملتحقات بالعمل في كثير من دول العالم ، وخاصة المتزوجات منهن ، وتغير التركيبة الأسرية ، وزيادة أعداد المواليد وحدث تردد كبير من العاملين لقبول العمل لساعات طويلة ، وظهور حالات مختلفة من صراع الدور. وتغير الثقافة التنظيمية في النظر لتولي المرأة للعديد من المناصب القيادية ، مثلما حدث في مصر . حيث تولت المرأة في الأونة الأخيرة العديد من الحقائق الوزارية ، وأيضا العديد من المناصب التنفيذية في داخل المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر. وبرغم تطور المكانة الوظيفية للمرأة العاملة في الكثير من الدول إلا أنه لا تزال أدوار الرعاية الأسرية والمتطلبات العائلية والاجتماعية تمثل حجر عثرة في طريق كل امرأة عاملة لتحقيق التوازن في حياتهن الوظيفية. فالمرأة العاملة الآن تجد نفسها مضطرة لإرتداء العديد من القبعات أثناء محاولاتها لتحقيق التوازن بين كل من الحياة الوظيفية والمسئوليات الأسرية والاجتماعية .

وبرغم أهمية مناقشة موضوع توازن العمل والحياة على المستوى العالمي ، إلا أن الباحث قد اكتشف من خلال مراجعته للدراسات السابقة في هذا المجال أن هناك ندرة شديدة في الدراسات العربية التي تهتم بموضوع توازن الحياة الوظيفية بصفة عامة. وإختبار تطبيق استراتيجيات توازن العمل والحياة في مجال المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر بصفة خاصة . كما لاحظ الباحث أيضاً أن قياس تأثير إستراتيجيات توازن العمل والحياة على فعالية أداء المديرين لم يحظى بنفس القدر من الأهتمام من قبل الدراسات الأجنبية ، بالرغم من أن موضوع (( الأداء الإداري )) للمديرين يعد من الموضوعات الهامة والتي تشغل بال المسؤولين في كافة الدول متقدمة كانت أم نامية . فعلى مستوى الدول المتقدمة يعتمد نمو الدخل الحقيقي ورفع مستوى المعيشة بصفة رئيسية على رفع كفاءة أداء المديرين في مختلف القطاعات . كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول . وعلى مستوى الدول النامية – ومنها مصر – يعتبر رفع كفاءة أداء المديرين بها من أهم محددات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، لما يحدثه ذلك من تحقيق زيادة في القيمة المضافة ، وهذا يؤثر بالطبع على الناتج القومي ويحسن من مستوى المعيشة ، ومستوى تقديم الخدمات وخاصة في القطاعات الخدمية الحكومية والتي تعاني من الكثير من الإشكاليات في هذا الصدد .

ولقد لاحظ الباحث أن هناك فجوة بحثية في مناقشة طبيعة العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة ومستوى الأداء الإداري للمديرين . حيث ركزت معظم الدراسات في كثير من الدول على دراسة أثر إختلاف القيم الثقافية وإختلاف

النوع ( ذكر / أنثى ) ، ومستوى التعليم ، وإختلاف نمط القيادة واسلوب الإدارة على توازن الحياة الوظيفية . وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذا البحث بهدف إختبار أثر توازن العمل والحياة على تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين في المنظمات الحكومية الخدمية المصرية مقتنعاً بأن التحول من مناقشة موضوع توازن العمل والحياة بإعتباره أحد السياسات المساعدة للعاملين على القيام بأدوارهم ومسئولياتهم المختلفة ، لمناقشة أثر هذا التوازن على الأداء التنظيمي والأداء الإداري للمديرين قد أضحى مطلباً ضرورياً ونقله فكرية ونوعية ضرورية يجب التركيز عليها في الدراسات والبحوث الأكاديمية بصفة عامة وعلى مستوى القطاعات الحكومية بصفة خاصة. (Ioan Lazar ,Patricia Ratiu 2010).

### أدبيات البحث:

في أواخر التسعينات من القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ، إهتمت الكثير من الدراسات في الكثير من الدوريات العالمية بالممارسات التي تساعد الموظفين على إدارة حياتهم الوظيفية بشكل أفضل وحياتهم الخاصة أيضاً . وكان يطلق على هذه الممارسات مصطلح (سياسات العمل والأسرة Work- Family Policies) ومصطلح السياسات الملائمة للأسرة ( Family – Friendly Or Family Responsive Policies ) . ولقد لاحظ الباحث أن هذا المصطلح قد استبدل في السنوات الأخيرة بمصطلح جديد ( التوازن بين العمل والحياة Work- Life Balance) وهذا التحول ليس إختلافاً لفظياً ، وإنما تحول له دلالاته العلمية والتطبيقية ، فهو يبرهن على أن عدم توفير الوقت الكافي لرعاية الأطفال وحدها ليست هي المسئولة عن عدم تحقيق الكفاءة أثناء العمل ، وإنما هناك أمور أخرى في الحياة إذا لم يتم إشباعها وممارستها بالشكل الملائم من الممكن أن تتسبب في الكثير من المعوقات والمشاكل بالنسبة للأيدي العاملة في مختلف دول العالم سواء كانوا رجالاً أم نساءً ، كباراً أم شباباً ، متزوجون أو غير ذلك . ومن أهم أنشطة الحياة التي تحتاج للأهتمام وتحقيق التوازن معها أثناء العمل( الدراسة ، وممارسة الرياضة ، والسفر ، والترفيه ، وممارسة الأنشطة السياسية والحزبية ، والأعمال الخيرية ، والعمل الاجتماعي ، ورعاية المسنين ، .... وغيرها ) .

**وسوف يتناول الباحث مناقشة أدبيات البحث على ثلاث مراحل هي :**

الأولى : استعراض الدراسات السابقة .

الثانية : شرح الإطار النظري للبحث .

الثالثة : صياغة نموذج الدراسة المقترح .

## أولاً : الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة لموضوع توازن العمل والحياة أمكنه تقسيم هذه الدراسات إلى مجموعة مختلفة من الدراسات وفقاً لمجموعة من الأسس هي :

### [١] من حيث النوع :

إهتمت العديد من الدراسات بالتفرقة بين توازن العمل والحياة لدى الرجال والنساء ونستعرض فيما يلي بعضاً من هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

[١/١] دراسة **Deline 2013**: إهتمت هذه الدراسة بتحليل توازن العمل والحياة للمرأة العاملة ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المرأة لم تمارس أي دور قيادي في المجتمعات المختلفة في القرون الأولى من ظهور الإنسان على الأرض. ولقد كان أقصى دور لها يتمثل في العمل في المنزل أو العمل في المزارع والمصانع والمتاجر كعاملة أو موظفة فقط . ولقد أعزت الدراسة ذلك لعدم قدرة المرأة على الحصول على مستوى مرتفع من التعليم . ولكن مع النمو السريع في الاقتصاد المعرفي تزايد عدد النساء المستنيرات والحاصلات على شهادات عليا . ولم يؤدي المستوى المرتفع من التعليم إلى زيادة القدرات المعرفية للمرأة فحسب ، بل مكنها من تبوء العديد من المناصب القيادية على مستوى العالم . ولقد إستطاعت الكثير من النساء في أوروبا والدول المتقدمة أن تصبح على قدم المساواة مع الرجل وإن كان ذلك تطلب منها بذل الكثير من الجهد للحفاظ على مكانتها الوظيفية .

[٢/١] دراسة **Francine 1999** : تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المديرين يعملون في ٢٠ شركة أمريكية تعمل في مجالات عمل مختلفة ولقد تمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على مدى إختلاف النوع -ذكور / إناث - على الشعور بتوازن الحياة الوظيفية . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ٢٨% من الرجال يشعرون بعدم توازن حياتهم الوظيفية ، في حين أن ٥٣% من النساء قد أكدوا أنهم يشعرون بعدم توازن حياتهم الوظيفية . كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الإجهاد في العمل يتسبب في تقليل قدرتهن على التركيز في العمل ، والاستمتاع بحياتهم الأسرية . وتدل نتائج هذه الدراسة ، أن توازن الحياة الوظيفية بالنسبة للمرأة أكثر صعوبة مقارنة بالرجل .

[٣/١] دراسة **leack's 1997** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة بين عدم توازن الحياة الوظيفية ومعدلات دوران العمل بين الرجال والنساء ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن معدل إنسحاب النساء من العمل بسبب عدم تحقيق التوازن في

حياتهم الوظيفية أكبر بكثير من الرجال . وأعزت الدراسة ذلك إلى تعرض معظم النساء في كافة أنحاء العالم للكثير من الضغوط في حال إستمرارهم في العمل ، كما أنهن يشعرن بالضغط العصبي والإرهاق البدني في معظم الأوقات بسبب صراع الدور . ولقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً ، أن النساء في الدول النامية يشعرن بالضغط أكثر من النساء في الدول المتقدمة . وهذا ما أبدته دراسة ( Nilson 2011 ) أن ٨٧% من النساء العاملات في الهند أكثر تعرضاً للضغوط مقارنة بالرجال . كما أوضحت دراسة ( Rout,Lewis,Kagan 1999 ) أن النساء في الهند بخلاف كل نساء العالم يتعرضن لضغوط كثيرة قبل وبعد الذهاب للعمل بسبب متطلبات الأسرة وعدم إمكانية تحقيق التوافق بين متطلبات الحياة الوظيفية والأسرية . كما أوضحت دراسة نصرت أحمد ( ٢٠٠٩ ) أن ٧٥% من النساء العاملات في الدول النامية يعانين من الإكتئاب والإضطراب والقلق العام بسبب عدم التوازن النفسي .

[٤/١] دراسة **Friedman 2000** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل طبيعة الصراع بين العمل والأسرة لدى الرجال والنساء في المجتمعات الغربية . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك الكثير من حالات الصراع بين العمل والأسرة ، وهذا الصراع يترتب عليه الكثير من العواقب الوخيمة ويؤثر ذلك تأثيراً بالغاً على نوعية الحياة الأسرية والوظيفية بالنسبة للمرأة أكثر من الرجل ، ومن أهم هذه العواقب :

- فرض مجموعة من القيود الخطيرة على الخيارات الوظيفية المتاحة أمام المرأة العاملة أكثر من الرجل .
- قلة الفرص المتاحة لتقي المرأة مقارنة بالرجل .
- قلة فرص تحقيق نجاح المرأة مقارنة بالرجل .
- حدوث تصادم بين قرارين مصيريين بالنسبة للمرأة ، الأول : إما الحصول على وظيفة مرموقة والاستمرار فيها وتحقيق النجاح الوظيفي مع عدم الزواج . أو القرار الثاني : الزواج وتكوين أسرة مع الفشل في العمل وعدم الاستمرار فيه . أو الفشل في الحصول على العمل المناسب من الأساس .

[٥/١] دراسة **Kirchmeyer 2000** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أهم محددات تحقيق التوازن الوظيفي في حياة المرأة العاملة . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تحقيق المرأة العاملة للتوازن في حياتها الوظيفية مرهون بشروط ثلاث ( بذل طاقة كبيرة ، وتوفير الوقت اللازم للعمل ، الألتزام التام بتوزيع الأدوار على كافة مجالات الحياة بشكل متوازن ) . وبناء على نتائج هذه الدراسة ، فإن حدوث أي خلل في أي شرط من الشروط الثلاثة التي أظهرتها نتائج الدراسة كمحدد لتحقيق التوازن الوظيفي للمرأة العاملة في حياتها الوظيفية يؤدي إلى حدوث خلل في هذا التوازن ،

وهذا يتسبب في ظهور ما يسمى باختلال التوازن الوظيفي Work- Imbalance Life والذي يتسبب في تقليل الدور الذي يمكن أن تسهم به المرأة في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء في العمل .

[٦/١] دراسة Kim 2013 : إهتمت هذه الدراسة بتحديد أثر النوع ( رجال / نساء ) في تبوء مكانة قيادية في عينة أختيرت من أهم ٣٠ شركة كورية كبرى . ولقد أظهرت نتيجة هذه الدراسة أن النساء بشكل عام تواجهن الكثير من الصعوبات في الحصول على دور قيادي متميز في الشركات الكورية ، وحتى تاريخ إجراء الدراسة لا يزال عدد القيادات النسائية منخفضاً بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة القيادات النسائية ١٧% فقط ، في مقابل ٨٣% من القيادات هم من الذكور . كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن نسبة النساء في مستوى الإدارات التنفيذية لا يزيد عن ١.٨% فقط ، ونسبة المديرات في مستوى الإدارة العليا لا يتعدى ٧.٢% فقط . ولقد أعدت هذه الدراسة بسبب هذه النتائج لماذا تنبوء كوريا الشمالية لمرتبة متأخرة في قائمة الدول التي تعاني من وجود فجوة بين الجنسين . حيث احتلت المرتبة ١١٥ من بين ١٤٢ دولة وفقاً لإحصاءات المنتدى الاقتصادي العالمي في عام ٢٠١٥ .

## [٢] من حيث الحالة الاجتماعية :

إهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر الحالة الاجتماعية للموظف ( أعزب / متزوج / متزوج ويعول / مطلق / أرمل ) على توازن العمل والحياة مع توضيح نواحي اختلاف الحالات الاجتماعية للرجال عن النساء ونستعرض فيما يلي بعضاً من هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

[١/٢] دراسة Raya 2015 : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر الحالة الاجتماعية للموظفين على توازن العمل والحياة . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن للحالة الاجتماعية أثراً بالغاً على توازن العمل والحياة ، وأن هذا التأثير يختلف في حالة ما يكون الموظف رجل عما يكون امرأة . فعلى الرغم من أن الكثير من النساء في الدول المتقدمة قد إستطاعت أن تصبح على قدم المساواة مع الرجل في كثير من الوظائف في مرحلة ما قبل الزواج ، إلا أنه في حالة الزواج يختلف الأمر . حيث تضطر المرأة العاملة إلى بذل المزيد من الجهد للحفاظ على مكانتها الوظيفية مثل الرجل . وهذا الجهد يتضاعف في حالة إنجابها للأطفال ، حيث يتطلب الأمر تخصيص وقتاً كثيراً لتقديم الرعاية لأطفالها - وخاصة في السنوات المبكرة من عمرهم - وتقديم الرعاية أيضاً لزوجها وبقية أعضاء الأسرة . وبمرور الوقت تتزايد الصعوبات أمام المرأة حيث تضطر لبذل الكثير من الجهد والتعرض للكثير من الضغوط من أجل الحفاظ على مسارها الوظيفي وتطويره . ومع تعدد الأدوار التي تمارسها المرأة ، فإنها تشعر

بحالة من حالات عدم التوازن الوظيفي بسبب تعرضها للكثير من المطالب والأهداف المتعارضة . والتي تجد نفسها مضطرة لتحقيق بعض الأهداف وإهمال البعض الآخر مما يؤثر سلباً إما على واجباتها المهنية أو واجباتها الأسرية والعائلية والاجتماعية .

[٢/٢] دراسة **Grossman 1981** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر تأخر سن الزواج ، وعزوف بعض النساء عن الزواج على تزايد أعداد النساء التي تدخل لسوق العمل ، وتزايد أعداد القيادات النسائية في الدول الأوروبية . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النساء اللاتي تتأخرن في سن الزواج ، أو التي تعزف نهائياً عن الزواج يحصلن على مناصب قيادية متميزة ، وينجحن في تطوير مساراتهم الوظيفية بكل كفاءة على عكس المتزوجات في كثير من الاحيان نظراً لما يعانونه من صراع الدور بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية والعائلية.

### [٣] من حيث ساعات العمل :

إهتمت العديد من الدراسات بدراسة تأثير ساعات العمل ( طول / قصر ) على توازن العمل والحياة ونستعرض فيما يلي بعضاً من هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر .

[١/٣] دراسة **Social Trends 2001** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر ساعات العمل في الدول الأوروبية على توازن الحياة الوظيفية ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الموظفين البريطانيين لديهم ثقافة العمل لساعات طويلة بخلاف معظم دول الإتحاد الأوروبي . فالموظف البريطاني يعمل في المتوسط ٣.٥ ساعة عمل إضافية في الإسبوع مقارنة بساعات العمل في دولة اليونان . كما أن الموظفات البريطانيات يعملن في المتوسط ساعة عمل إضافية أطول أسبوعياً مقارنة بدولة السويد . وهذا بالطبع يؤثر بالسلب على توازن الحياة الوظيفية لدى الموظفين والموظفات في بريطانيا ، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة ، حيث حصل الموظفين والموظفات البريطانيون على أقل مستوى من الرضا عن الحياة الوظيفية من بين كافة الدول الأوروبية التي شملتها الدراسة .

[٢/٣] دراسة **Leet & Sclor 1994** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر ساعات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية على توازن الحياة الوظيفية ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الموظفين الأمريكيين يعملون في المتوسط لأكثر من ١٦٣ ساعة عمل إضافية سنوياً ( حوالي شهر عمل إضافي تقريباً ) وخاصة العمالة الفنية ذات الياقات الزرقاء فهم يضطرون لقبول العمل لساعات طويلة من أجل جمع أكبر قدر من الأموال لسداد ديونهم الشخصية والأقساط المستحقة عليهم . ومن أجل ذلك يشعر



الكثير من العمالة الفنية في أمريكا بعدم توازن في حياتهم الوظيفية. أما العمالة ذوي الياقات البيضاء فلقد أوضحت دراسة قام بها Cumingham عام ٢٠٠١م على نقابة المحامين الأمريكية ، أنه بالرغم من أن ٩٥% من الشركات القانونية تطبق سياسة العمل ( لبعض الوقت ) وهو ما نطلق عليه الدوام الجزئي ، إلا أن ٣% فقط من المحامين هم من يستخدموا هذه الميزة فقط خوفاً من حدوث إنحراف وظيفي .

#### [٤] من حيث القيم الثقافية :

إهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر إختلاف القيم الثقافية على توازن العمل والحياة ، ونستعرض فيما يلي بعض من هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

[١/٤] دراسة **Javidan , Dhanarag& Zhran 2015** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر إختلاف القيم الثقافية على توازن العمل والحياة . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن إختلاف القيم الثقافية بين الدول الشرقية والدول الغربية يؤثر تأثيراً كبيراً في نوعية الضغوط التي يتعرض لها الموظفين والموظفات . ويظهر التأثير جلياً في كثرة الضغوط التي تتعرض لها المرأة في الدول الشرقية عن الدول الغربية ولا سيما متى تولت مناصب قيادية . فالثقافة الآسيوية على سبيل المثال تتسم بمستويات عالية من الجماعية سواء على مستوى الأسرة أو على مستوى الوظائف وهو ما نطلق عليه مصطلح ( الجماعية المؤسسية ) . كما تتسم الثقافة الآسيوية أن هناك ميل نحو تطبيق مبادئ السلطة الأبوية . كما أظهرت نتائج بعض الدراسات الأخرى أيضاً ، أن الإختلاف بين الثقافات يؤدي إلى إختلاف أساليب القيادة النسائية ، وإختلاف حالات التوازن وعدم التوازن بين العمل والحياة . ( يمكن مراجعة دراسات Chandra 2011 /Kim 2015 /Eagly 2012 ) .

[٢/٤] دراسة **Kee, Kim&Row 2008** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر قيم الكونفوشيوسية Confucianism في كوريا على العلاقات الوظيفية وثقافة العمل . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن تطبيق قيم الكونفوشيوسية في المنظمات الكورية والتي تنادي ( بإحترام الموظفين القدامى ، والولاء للرؤساء ، وتقوى الوالدين ، وإقامة علاقات عمل متناغمة ) قد أثرت بشكل كبير على العلاقات الوظيفية في المنظمات الكورية وعلى الثقافة التنظيمية ، فصار الموظفين يعملون مع بعضهم البعض كأفراد عائلة واحدة ، وأن الرئيس المباشر في العمل يعامل وكأنه أكبر فرد في العائلة يستوجب الإحترام والتقدير. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن النساء الكوريات يفرض عليهن ( سياج زجاجي ) يمنعهن من القيام بأدوار نشطة خارج المنزل ، وأن هناك فجوة كبيرة بين مجال عمل المرأة داخل المنزل ، ومجال عمل الرجل خارج

المنزل .

[٣/٤] دراسة **Wang, & Shirmohammadi (2016)** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر التأثير البارز للخصائص الثقافية الصينية الفريدة على النجاح الوظيفي. ولقد أثبتت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة الصينية له تأثير كبير على تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى كافة المواطنين الصينيين سواء كانوا رجالاً أم نساءً .

[٤/٤] دراسة **( Ollier-Malaterre, & Foucreault ) (2017)** : إهتمت هذه الدراسة بالتعرف على الآثار الثقافية وتحديد (القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة بين الأفراد ذوي الخبرة التاريخية المشتركة والهيكلية وكذا تأثيرات (القواعد والقيود التي تنتجها الهياكل القانونية والاقتصادية والاجتماعية) على التجارب الفردية للعلاقة بين العمل والحياة . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير كبير لقيم الأفراد ومعتقداتهم ومدى إدراكهم للدعم التنظيمي لإستراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة .

#### [٥] من حيث الثقافة التنظيمية :

إهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر إختلاف الثقافة التنظيمية على توازن العمل والحياة ، ونستعرض فيما يلي بعض من هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

[١/٥] دراسة **Velour 2016** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات على توازن العمل والحياة ، ولقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية المتشددة والتي تقوم على منهج عدم تسامح الموظفين تؤثر تأثيراً كبيراً على توازن العمل والحياة ، وتتسبب في ظهور الكثير من حالات عدم التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية . وعندما تضغط هذه الثقافة التنظيمية على القيادات النسائية من أجل تكريس المزيد من الوقت والجهد للعمل ، فإن هذا يؤدي لتزايد حالات عدم التوازن الوظيفي لدى النساء العاملات ويؤدي لإلحاق الضرر البدني والنفسي لهن .

[٢/٥] دراسة **Kim 2015** : إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر ثقافة تعدد الأدوار السائدة في المنظمات الكورية على توازن العمل والحياة ، ولقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تنادي بأن يقوم العاملين بأدوار متعددة داخل التنظيم ، تصلح للرجال ، أما النساء فيواجهن الكثير من التحديات والصعوبات المختلفة نتيجة إضطرارهن للعمل ساعات طويلة وهذا يؤثر على حياتهن الأسرية والاجتماعية ويسبب لهن الكثير من الإشكاليات.

### [٦] من حيث دور الإدارة العليا :

إهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة العليا في تحقيق توازن العمل و الحياة للعاملين لديها ، ونستعرض فيما يلي بعض من هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

[١/٦] **Goldberg 1986**: إهتمت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين الخدمات التي تقدمها الإدارة العليا لموظفيها على مدى تحقيق التوازن في حياتهم الوظيفية والأسرية ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إن توفير الإدارة العليا لمراكز متخصصة لرعاية أطفال الموظفين وخاصة السيدات الموظفات والعاملات يحقق مستوى مرتفع من الرضا والالتزام التنظيمي لهن ، ويساعدهن في تحقيق المزيد من التوازن في حياتهن.

[٢/٦] **Lagerberg's 1992**: إهتمت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة العليا لسياسات عمل مرنة والتوازن في الحياة الوظيفية . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه كلما إهتمت إدارة المنظمة بتطبيق المزيد من سياسات العمل المرنة داخل مواقع العمل المختلفة ، كلما شعر العاملون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي وتحقق التوازن الوظيفي في حياتهم .

[٣/٦] **Walumbwa 2007**: إهتمت هذه الدراسة أيضا بتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة العليا لسياسات عمل مرنة والتوازن في الحياة الوظيفية . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه كلما إهتمت إدارة المنظمة بتطبيق المزيد من سياسات العمل المرنة داخل مواقع العمل المختلفة ، كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي للعاملين وتحقق التوازن الوظيفي في حياتهم .

### [٧] من حيث التأثير على الأداء التنظيمي :

إهتمت بعضاً من الدراسات بدراسة أثر توازن العمل و الحياة على الأداء التنظيمي ، ونستعرض فيما يلي كافة هذه الدراسات على سبيل الحصر والتي أمكن الباحث من التوصل إليها :

[١/٧] دراسة **Patricia Ratiu & IOAN LAZĂR** عام ٢٠١٠ : إهتمت هذه الدراسة بتحديد ما إذا كانت مبادرات وممارسات التوازن بين العمل والحياة يمكن اعتبارها قرارات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تترجم إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. وولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة العديد من النتائج والفوائد لتنفيذ سياسات التوازن بين العمل والحياة ليس فقط للموظفين أنفسهم، بل أيضا لأسرهم ومنظماتهم والمجتمع. كما إقترحت هذه الدراسة العديد من المقترحات (المبادئ التوجيهية) من أجل تحسين فهمنا واختيار وتنفيذ وفعالية ممارسات العمل

والحياة.

[٢/٧] دراسة Vishwa ,Candra ,Biajay & Charanjeet عام ٢٠١٥ :  
إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نجاح إدارة المنظمات في تطبيق سياسات ملائمة لتحقيق التوازن بين العمل ومختلف مجالات حياة الموظفين . تؤدي إلى تقليص حالة الصراع بين الحياة الرسمية للموظف والحياة الشخصية وهذا ينعكس على شعوره بالرضا الوظيفي وتحسين مستوى أدائه وإنتاجيته داخل التنظيم .

[٣/٧] دراسة Alexandre Beauregard & Lesley Henry عام 2009 :  
إهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر طبيعة العلاقة بين توازن الحياة والعمل والأداء التنظيمي ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إختيار إدارة المنظمات لسياسات موارد بشرية تحقق للموظفين توازن بين العمل والحياة تؤدي إلى تخفيض حالات الصراع بين العمل والحياة وأن هذا ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن هذه سياسات التوازن تساعد أيضاً في تحسين عمليات التبادل الاجتماعي، وزيادة الوفورات في التكاليف، وتحسينها الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران العمل . شريطة دعم الإدارة العليا لهذه السياسات . ولقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحث في آثار هذه في بيئات عمل مختلفة .

وبعد استعراضنا لأهم الدراسات السابقة والتي إهتمت بتوازن العمل والحياة في أدبيات الفكر الإداري ، وكذا الدراسات التي تربط بين توازن العمل والحياة والأداء التنظيمي نستطيع أن نستخلص بعض النقاط الهامة الآتية :

- ١- أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي إهتمت بمحاولة الربط بين توازن العمل والحياة والأداء التنظيمي.
- ٢- لا توجد أي دراسات قد ربطت بين أثر تطبيق إستراتيجيات العمل والحياة وفعالية الأداء الإداري للمديرين في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- ٣- الإفتقار إلى الدراسات التي تتناول طبيعة العلاقة بين العمل والحياة وأي متغير من المتغيرات الإدارية على مستوى المكتبات والجامعات العربية . ففي حدود علم الباحث ، لا توجد أي دراسة قد تناولت موضوع توازن العمل والحياة على مستوى عالمننا العربي بصفة عامة ، وعلى مستوى مصر بصفة خاصة .
- ٤- مازال هناك جدل علمي حول تعريف مصطلح التوازن بين العمل والأسرة والحياة Work – Family & Life Balance بالرغم من شيوع هذا المصطلح في الأوساط العلمية الأكاديمية والتطبيقية خلال الخمسة عشر عاماً

الأخيرة حيث إهتمت الكثير من الدوريات الأجنبية بهذا الموضوع . إلا مازالت هناك العديد من المفاهيم المختلفة لهذا المفهوم ولا يوجد إتفاق على تعريف واحد متفق عليه لمفهوم توازن العمل والحياة .

٥- عدم توافر مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية التي ترشد الرؤساء والمرؤوسين لأفضل طرق تحقيق التوازن بين العمل والحياة .

وتعد هذه الأسباب هي التي دفعت الباحث إلى تناول موضوع توازن العمل والحياة بصفة عامة وأثره على فعالية أداء المديرين بصفة خاصة .

### ثانياً : الإطار النظري للبحث

سوف يتناول الباحث الإطار النظري للبحث من خلال زاويتين هما :

#### **الأولى : توازن العمل والحياة Work – Life Balance** **الثانية : الأداء الإداري Managerial Performance**

١- توازن العمل والحياة : قبل أن نمضي قدماً في الحديث عن إستراتيجيات توازن العمل والحياة ، ينبغي أولاً أن نستعرض مفهوم توازن العمل والحياة .

[ ١/١ ] مفهوم توازن العمل والحياة : في سعيه نحو تحديد مفهوم توازن العمل والحياة في أدبيات الإدارة ، إتضح للباحث أن هناك تعدد في التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثين لمفهوم ( توازن العمل والحياة ) ونستعرض فيما يلي بعضاً من هذه التعريفات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

- عرفها ( Clark ) على أنها ممارسة الموظف لأكثر من دور في آن واحد بشكل متكامل دون حدوث نوع من أنواع صراع الدور .
- عرفها ( Ungerson ) على أنها العمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية .
- عرفتها ( Chandra ) على أنها مدى قدرة الفرد على أداء مسؤولياته في العمل والأسرة والمجتمع مع توفير وقت للترفيه .
- عرفها ( Greenhaus & Shaw ) على أنها مدى الرضا المتساوي للفرد عن دوره في العمل والحياة الأسرية .
- عرفها ( Allen ) على أنها ذلك المدى الذي تتسق فيه فعالية الفرد ورضائه عن دوره في العمل مع أولويات دوره في الحياه في وقت معين .
- عرفها ( Fleet Wood ) على أنها مدى قدرة الفرد على السيطرة على متى وأين وكيف يعمل دون أن يؤثر على حياته الشخصية والاجتماعية .
- عرفها ( Ioan & Patricia ) على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية

والتي تصمم للحد من حالات الصراع في حياة العامل ، وتساعده على أن يكون أكثر فعالية في عمله وفي نفس الوقت يستطيع أن يعمل أعمالاً أخرى .  
• عرفها ( Williams & Visser ) على أنها مدى سيطرة الفرد الكافية عن مكان وزمان وكيفية عمله لتمكينه من الوفاء بمسؤولياته داخل وخارج العمل .

وبعد إستعراضنا لعينة من التعريفات لمفهوم توازن العمل والحياة ، والتي تم ذكرها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ، يتضح لنا أن هناك عدم إتفاق على تعريف واحد لمفهوم العمل والحياة ، هذا بالرغم من شيوع هذا المفهوم منذ بداية الألفية الثالثة في معظم الدوريات البحثية وعلى مستوى الممارسة التطبيقية في العديد من المنظمات الأجنبية. ولا تكمن الإشكالية في صياغة مفهوم موحد متفق عليه ، بقدر ما توجد أهمية بالغة للتوصل لمجموعة من السمات الرئيسية والسياسات المناسبة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة . ويميل الباحث لتعريف توازن العمل والحياة على أنه (( مدى قدرة الشخص على تنظيم وقته وتوزيعه على العمل والأنشطة الحياتية المختلفة من أجل الحفاظ على الشعور العام بالرضا والانسجام في الحياة )) .

ومن أجل تحقيق فهم حقيقي لتوازن العمل والحياة ، من المهم أن نؤكد على أن كل إنسان يجب أن يكون على بينة من المطالب المختلفة في حياته ويستطيع أن يتعامل معها وفقاً لأولوياتها مع ضرورة أن يكون على يقين تام بموارد الشخصية وإمكاناته من حيث الوقت والطاقة ، وأن تتوافر لديه القدرة على التقييم الصحيح لكافة الخيارات المتاحة أمامه ، وإختيار الأنسب منها لتخصيص موارده الذاتية . وهذا القرار الواعي يوفر شعوراً بالسيطرة على إلتزامات العمل وأيضاً على متطلبات الحياة الأخرى والتي لا تقل أهمية عن أهمية العمل .

[٢/١] **مزايا توازن العمل والحياة :** تسعى الكثير من المنظمات لتحقيق التوازن بين العمل والحياة لمختلف العاملين بها بحثاً عن العديد من المزايا التي تتحقق لموظفيها ، ومن ثم تتحقق لها ولمجتمعها أيضاً . وهذا يمكن توضيحه فيما يلي :

أ- أظهرت الكثير من الدراسات التي أجراها معهد كونيكسا Konexa في عام ٢٠٠٧ أن توازن العمل والحياة يحسن الصحة النفسية والبدنية للموظفين . كما أن إدراك الموظفين للجهود التي تبذلها إداراتهم لدعم وتحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم يزيد من درجة ولائهم وحبهم للمنظمة ، ويرفع مستوى رضائهم عن العمل .

ب- أظهرت دراسة (Pery – Smith& Blum 2000) أن تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للمنظمات التي تطبقها .

ج- أظهرت دراسة (Williams ,Ford 2000) أن تطبيق إستراتيجيات توازن

العمل والحياة يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدلات دوران العمل .  
د- أظهرت دراسة ( Honeycutt and Rosen 2007 ) أن تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة يعتبر عنصر جذب للموظفين الأكفاء للعمل في المنظمات التي تطبقها ، ولقد أجريت دراسة على عينة من الحاصلين على ماجستير إدارة أعمال من أشهر الجامعات الأمريكية وأتضح من نتائجها أنهم يفضلون العمل في المنظمات التي توفر وظائف ومسارات وظيفية مرنة وتراعي تطبيق إستراتيجيات وبرامج وسياسات داعمة للأسرة عن غيرها من المنظمات التقليدية التي لا تطبق مثل هذه الاستراتيجيات .

ه- أظهرت دراسة ( Ostermem 2005 ) أن المنظمات الأمريكية التي تسعى لتحقيق ممارسات عمل عالية الأداء ، تراعي دائماً أن تمنح الفرصة لموظفيها لعمل توازن بين متطلبات العمل ، ومتطلبات الأسرة وأوقات الفراغ وممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية ، وتسمى ذلك ( منهج الإدارة المتكاملة الصديقة للأسرة ) .  
Integrated family – Friendly Management .  
Approach

و- أظهرت دراسة ( Hartel et al 2007 ) أن المنظمات التي تطبق إستراتيجيات توازن العمل والحياة تحقق العديد من المزايا منها ( تقليل تكاليف تغيب الموظفين ، زيادة الإنتاجية ، زيادة درجة رضاء العاملين كما حدث في شركة Capital One Financial وهي شركة خدمات مالية ، كما أظهرت دراسة أعدت على شركة IBM أن تطبيق الشركة لإستراتيجيات توازن العمل والحياة قد تسبب في توفير ٧٠٠ مليون دولار للشركة ، كما تفيد في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة ، وتساعد على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء المرغوب في تواجدهم واستمرارهم في العمل ) . كما يجني العديد من الموظفين مزايا أيضاً من إستراتيجيات توازن العمل والحياة أهمها تحسين مستوى الروح المعنوية ، وتقليل الشعور بحالات الإجهاد الوظيفي .

ز- أظهرت نتائج دراسة ( Wayne, Butts, Casper, & Allen, (2017). أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة له تأثير مباشر على زيادة درجة الرضاء عن العمل .

وبالرغم من كل هذه المزايا التي تظهرها الكثير من الدراسات والبحوث لأهمية الممارسات الإستراتيجية لتوازن العمل والحياة ، نجد على الجانب الآخر أن هناك العديد من المؤسسات التي لم تغير بعد ثقافتها التنظيمية لدعم الموظفين والمديرين الذين يرغبون في الاستمتاع بحياتهم . فلقد أظهرت نتائج الدراسات التي أعدتها مؤسسة توازن العمل والحياة الدولية ، أن الموظفين الذين يركزون على السيطرة على

بيئة العمل الوظيفية ويسعون لتقلد أعلى المناصب الوظيفية مع إهمال بقية الأنشطة الحياتية الأخرى سواء كانت إجتماعية أو رياضية أو ترفيهية ، ويصرون على البقاء في عملهم لفترات طويلة غارقون في حل المشاكل اليومية للعمل سعياً وراء إظهار جدراتهم وإمكاناتهم الخارقة لرؤسائهم من أجل تحقيق الرضا عنهم وتعيينهم في المناصب الإدارية العليا ، ومن ثم يحصلون على المكافآت والمزايا العينية المختلفة . أثبتت الدراسات أنهم يعانون من ضعف الصحة البدنية والنفسية والكثير من المشاكل العائلية . كما أظهرت نتائج بعض الدراسات ومنها على سبيل المثال دراسة (Brown, & Yates) في عام ٢٠١٨ أن التدريب يمكن العاملين وخاصة النساء في تشكيل توازن أفضل بين العمل والحياة. كما أظهرت نتائج الدراسة التي أعدها (Kumar, Chaturvedi) في عام (2018) أن ظروف الحياة الاقتصادية في كثير من بلدان العالم وبالتحديد في دول العالم الثالث ومنها دولة الهند تؤدي لتحسين المستوى المادي للأفراد العاملين ، ولكنها تتسبب في تقليل الشعور بالتوازن بين العمل والحياة وخاصة لدى النساء . ولا يجب أن يفهم من ذلك أن التوازن بين العمل والحياة يقصد به النساء فقط ، بل إن القدرة على التوفيق بين العمل والحياة الخاصة مسألة ذات صلة بجميع الموظفين ( رجالاً كانوا أم نساءً ) وخاصة المتزوجين منهم حيث تشير الأبحاث إلى أن سياسات تحقيق التوازن بين العمل والحياة التنظيمية وترتيبات العمل المرنة تركز في الغالب على احتياجات الآباء سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً . (Wilkinson, Tomlinson & Gardiner. (2018) كما أظهرت نتائج دراسة أعدها Melo, Craig, Brewer, & Thronicker. في عام (2018) أنه يمكن للمشاعر الناجمة عن عدم تحقيق التوازن بين العمل والحياة أن تعوق السلوك المؤيد للبيئية ، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن كلا من ( العمر والتعليم والدخل ووجود الأطفال الصغار) يؤثر على السلوك المؤيد للبيئية للعاملين في أي منظمة .

[٣/١] إستراتيجيات توازن العمل والحياة : تستطيع إدارات المنظمات أن تلعب دوراً هاماً في تسهيل عملية تحقيق التوازن بين العمل والحياة لموظفيها من خلال تطبيق بعضاً من الاستراتيجيات الآتية :

أ-وقت العمل المرن **flexible Working hours** : وفقاً لهذه الاستراتيجية ، يسمح للموظفين، لتحديد، أو المشاركة في تحديد بداية ونهاية أوقات يوم عملهم، شريطة أن يعملون عدد معين من ساعات العمل. وهذا يمكن أن يسمح لهم بالوفاء بالالتزامات العائلية أو الشخصية ، وحالات الطوارئ ، كما يمكن الموظفين من الاستجابة لكل من الظروف التي يمكن التنبؤ بها والتي لا يمكن التنبؤ بها أيضاً .

ب- العمل عن بعد **Telecommuting** : وفقاً لهذه الإستراتيجية تسمح إدارة



المنظمة لبعض الموظفين بالقيام ببعض الأعمال العادية من المنزل بدلاً من الذهاب إلى المكتب. كما تسمح لهم أيضاً بتنظيم يوم عملهم حول احتياجاتهم الشخصية والأسرية؛ وتقليل النفقات المتصلة بالعمل؛ والحد من وقت التنقل؛ والعمل في بيئة أقل إرهاقا وتعطيلاً. وقد يساعد أيضاً على استيعاب الموظفين الذين لا يستطيعون مغادرة المنزل بسبب الإعاقة البدنية الخاصة. وحقبة أن الموظفين الذين يعملون عن بعد يمكن أن يستخدموا هذه المرونة الإضافية للاستفادة من فترات إنتاجية أعلى وفقاً لساعة ذروتهم الشخصية الخاصة بهم ، وهذا يمكن أن ينتج عنه الكثير من النتائج الإيجابية النهائية للمنظمات التي يعملون بها . وعلى الرغم من هذه المزايا التي تنتج عن تطبيق إستراتيجية العمل عن بعد ، والتي قد اجتذبت الكثير من وسائل الإعلام للحديث عنها ، إلا أن للأسف تبدو آلية تطبيق هذه الاستراتيجية غاية في الصعوبة في بعض الوظائف وخاصة في الدول النامية . وحتى على مستوى الدول الأوروبية ، فما زالت هناك صعوبات تعترى تطبيق هذه الاستراتيجية ، حيث تحتاج إلى إتفاقيات جماعية خاصة مع مكاتب العمل ، وصياغات خاصة لعقود العمل . كما أن توثيق مجموعة من المعايير المنظمة لشروط العمل عن بعد تعد عملية صعبة ، والسبب في ذلك اختلاف طبيعة الأعمال من حيث طريقة أدائها ، وطريقة الإشراف عليها ومتابعة نتائجها . وعلاوة على ذلك، قد يشعر أصحاب العمل بالقلق إزاء تكاليف التنفيذ الأولية لهذه الإستراتيجية ، والواجبات القانونية المحتملة، وبسبب صعوبة أعمال الاتصالات عن بعد وتقييمهم جودة أداء العاملين عن بعد أيضاً . وقد ترفض بعض النقابات العمالية شروط العمل في المنزل إذا رأت أنها تؤدي إلى عزلة أكبر للعاملين، وتقليل فرص الأمان الوظيفي وفرص الترقية، وتضاؤل حماية الصحة والسلامة المهنية للعاملين . ( Ioan Lazar 2010 )

ج- أسبوع العمل المضغوط **Compressed Work Weeks** : وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم ترتيب عمل الموظفين بحيث يمكن السماح لهم بالعمل لساعات طويلة خلال اليوم مقابل تخفيض عدد أيام العمل الشهرية على سبيل المثال ، العمل لمدة أسبوع أو أسبوعين فقط في الشهر في مقابل أجازة بقية أيام العمل في الشهر. وهذا الأسلوب يطبق في مصر في مناطق حقول البترول حيث تسمح بعض شركات البترول العاملة في مصر لبعض موظفيها بالعمل لفترات طويلة خلال أسبوع أو أسبوعين مع السماح بإجازة تعادل فترة العمل (أسبوع أو أسبوعين إجازة شهرياً) . ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية مناسبة لبعض الموظفين من حيث حصولهم على إجازة طويلة بدلاً من الإجازات القصيرة في عطلة نهاية الأسبوع والتي تكون في الغالب لمدة يوم أو يومين على الأكثر . كما يؤدي إتباع

هذه الإستراتيجية إلى خفض وقت التنقل من وإلى العمل ، ويوفر للموظفين الفرصة للإستمتاع بالحياة . ولا تقف مزايا هذه الاستراتيجية عند الموظفين فقط ، بل يمكن لأرباب العمل أن يجنوا العديد من المزايا من تطبيقها ، ومن أهم هذه المزايا إن تمديد ساعات العمل اليومية وفقاً لآليات تطبيق هذه الاستراتيجية يوفر من تكاليف العمل الإضافي الذي تتكبده المنظمات في ظل نظام العمل العادي وليس المكثف .

د- **العمل بدوام جزئي Part-Time Work** : وفقاً لهذه الإستراتيجية ، يتم السماح لبعض الأشخاص الذين لديهم ظروفًا خاصة أو يعانون من مشاكل صحية أو إعاقات بدنية من العمل ، أو يدرسون كما في حالة الطلاب ، بالعمل لبعض الوقت ، وتنمية مهاراتهم والحصول على خبرة في العمل. كما تبدو هذه الإستراتيجية ملائمة لأولئك الذين إنقطعوا عن العمل لفترة ، ولديهم رغبة في العودة للعمل مرة أخرى ، ولا سيما الأباء والأمهات الذين أثروا ترك العمل لفترة لرعاية أبنائهم وبناتهم . كما تصلح هذه استراتيجية لأولئك الذين يقتربون من سن التقاعد ، وترغب إدارة المنظمة في التمهيد لخروجهم من العمل بشكل تدريجي . ومن وجهة نظر أصحاب العمل، فإن استخدام العمال غير المتفرغين، يمكن أن يساعد على تعظيم استخدام الموارد البشرية وزيادة المرونة التشغيلية، من خلال توفير تغطية إضافية من القوى العاملة خلال فترات الذروة. وعلى الجانب الآخر يمكن أن تكون إستراتيجية العمل لبعض الوقت غير مرضية بالنسبة للموظفين الذين يفضلون العمل لساعات أطول لزيادة دخلهم، وبالتالي ضمان مستوى معيشي أعلى لأسرهم. ولقد أوضحت نتائج مسح ظروف العمل الأوروبي أن ٨٥٪ من الذين يعملون أقل من ٣٠ ساعة في الأسبوع راضون عن التوازن بين العمل والحياة. وعلاوة على ذلك، أفاد العاملون بدوام جزئي والذين يعملون أقل من ٣٥ ساعة في الأسبوع لا يشعرون إلا بالقليل من المشاكل الصحية الجسدية والنفسية على السواء. والعمل غير المتفرغ هو إحدى الاستراتيجيات التي يستخدمها العمال الذين يرغبون في تحقيق توازن أفضل بين عملهم وحياتهم الأسرية. وينبغي تشجيع العمل بدوام جزئي في مهن أكثر رفيعة المستوى، على سبيل المثال، تشجع ديملر كرايسلر في ألمانيا العمل لبعض الوقت في مناصب قيادية في الشركة. ( Clarke, et al, 2004 )

هـ- **المشاركة الوظيفية ( تقاسم الوظائف ) Job sharing** : وفقاً لهذه الإستراتيجية يسمح لإثنين (أو أحياناً أكثر) من الموظفين بالعمل معا في وظيفة واحدة بدوام كامل، على أن يتحملا معا كافة المسؤوليات وأن يوزعا وقت العمل فيما بينهما.

وقد يكون تقاسم الوظائف مناسباً عندما تكون فرص العمل المتاحة هي فرص لبعض الوقت أو عمل مؤقت. وبصرف النظر عن الميزة الواضحة المتمثلة في السماح للموظفين بمزيد من الوقت للالتزامات الأخرى، بما في ذلك المسؤوليات الأسرية، يسهل تقاسم الوظائف أيضاً تطوير الشراكات، حيث يمكن أن يتعلم المشاركون في العمل من بعضهم البعض مع تقديم الدعم المتبادل. ويمكن أن تفيد أرباب العمل أيضاً بتحسين استبقاء الموظفين وزيادة الإنتاجية والجمع بين مجموعة أوسع من المهارات والخبرات في وظيفة واحدة. وفي بعض الحالات، يمكن أن توفر مثل هذه الاستراتيجيات تغطية إضافية وأنواعاً مختلفة من العاملين خلال فترات الذروة وضغط العمل، مع ضمان استمرارية تغطية أحد الموظفين عندما يكون أحد الموظفين في إجازة مرضية أو عطلة.

و- مجموعة إستراتيجيات أخرى من أهمها (تقديم الرعاية الصحية للمديرين ولأسرهم/ منح المديرين إجازات رعاية الأطفال ورعاية الوالدين / توفير خدمات تعليم الأطفال/ السماح بإصطحاب الأطفال للعمل/ السماح بمشاركة المديرين في الأعمال التطوعية والمجتمعية / توفير خدمات اللياقة الصحية والنفسية والعقلية للمديرين).

## ٢- الأداء الإداري:

[١/٢] مفهوم الأداء الإداري: تعددت واختلفت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثين والممارسين للعمل الإداري لمفهوم الأداء، ويمكن إيعاز هذا التباين في التعريفات إلى البعد أو الزاوية التي تناولها كل من الباحثين والممارسين، أو الإطار الذي ينظر إليه كل كاتب أو باحث لموضوع (الأداء). ونستعرض في الجزء التالي عينة من التعريفات المختلفة للأداء:

- عرفه (د. حنفي سليمان) على أنه ناتج سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- عرفه (د. إبراهيم عبد الحكم) على أنه كمية المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة.
- عرفه (Satemister) على أنه الطاقة التي يبذلها الأفراد داخل التنظيم للقيام بمهام العمل المطلوب منهم القيام بها.
- عرفه (Haque) على أنه المخرجات الفعلية التي حققتها المنظمة مقاسة بالمخرجات المعيارية المطلوب الوصول إليها.
- عرفه (د. أحمد سرور) على أنه تعبير عن مدى قدرة المنظمة على استخدام عوامل الإنتاج المتاحة بها.
- عرفه (د. إبراهيم هميمي) على أنه إنعكاس لمدى كفاية استخدام كل عنصر من

### عناصر الإنتاج المختلفة.

• عرفه ( د. منصور أحمد) على أنه تعبير عن درجة فعالية المنظمة كلها وإنعكاس صادق لقدرتها على إستخدام مواردها الإنتاجية المتاحة .

ويتضح من التعريفات السابقة ، أن هناك إتجاهين لتعريف الأداء ، الأول : يرى أن الأداء ما هو إلا ناتج سلوك الأفراد في المنظمة ( وهذا ما يوضحه التعريفات من الأول إلى الثالث ) . أما الإتجاه الثاني : فينظر للأداء على أنه النتائج النهائية لعمل المنظمة ( وهذا ما يوضحه التعريفات من الرابع إلى السابع ) . ويميل الباحث إلى النظر للأداء الإداري من وجهة نظر ثالثة ، والتي تعتبر الأداء ما هو إلا إنعكاس لمدى النجاح أو الفشل في إتخاذ مجموعة من القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف . وهذا هو المفهوم الذي سوف نستخدمه في هذا البحث حيث يعتبر ( الأداء الإداري ) ما هو إلا إنعكاس لمدى نجاح المدير في إتخاذ قرارات تسهم في تحقيق الأهداف المنوط به القيام بها . فإذا أمعنا النظر في جوهر الأداء الإداري سنكتشف أن هذا الأداء ما هو إلا مجموعة من القرارات التي يتخذها المدير عند ممارسته لوظيفته الإدارية في كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة وفي مختلف أنشطتها. كما أن عملية إتخاذ القرارات تعد عملية ديناميكية مستمرة ، فهي لا تتعلق بلحظة واحدة لإتخاذ القرارات ، وإنما هي إمتداد للماضي في شكل مجموعة من البيانات والمعلومات ، ومتعلقة بالحاضر أيضاً في شكل تصرفات إدارية تعكس الموقف الحالي ، وأخيراً فهي تؤثر في المستقبل في شكل العوائد المتوقعة في القرار .

[ ٢/٢ ] **محددات الأداء الإداري:** توجد مجموعة من العوامل التي تحد من فعالية الأداء الإداري . ولقد أورد العديد من الكتاب والباحثين العديد من العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الإداري للمديرين في المنظمات نعرض منها ما يلي :

أ- **مجموعة العوامل الذاتية ( الشخصية ) :** حيث يستند أي أداء إداري إلى خصائص السلوك التنظيمي للعاملين فيه سواء كانوا ( مديرين / مرؤوسين ) . وحيث أن السلوك التنظيمي يتشكل بصفة عامة بفعل مجموعة من المحددات هي ( المحددات الفردية / المحددات الاجتماعية / والمحددات الحضارية ) وتشتمل **المحددات الفردية** على سمات الشخصية ، الإدراك ، الإتجاهات ، والتعلم ، والدافعية ) . أما **المحددات الاجتماعية** فشم كل ما يحيط بالموظف من جماعات رسمية وغير رسمية وعلاقات أسرية وعلاقات إجتماعية ، وأنشطة تفاعلية مختلفة . وأخيراً تشتمل **المحددات الحضارية** على عنصرين بالغين الأهمية وهما الثقافة واللغة التي يتقنها كل فرد في المنظمة ويتعايش من خلالها .

ب- مجموعة العوامل الداخلية : يعرف معظم الباحثين هذه العوامل بمجموعة الخصائص الداخلية للتنظيم والتي تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى . ومن أمثلة هذه العوامل ( مدى قدرة التنظيم على إشباع دوافع الأفراد الذين يعملون فيه ، طبيعة النمط القيادي السائد ، طبيعة عملية الاتصالات ، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ساعات العمل ، القيم الثقافية ، طبيعة النظام الرقابي المتبع ، أنواع ضغوط العمل ، نظام الحوافز ، نظام الترقيات ، نظام الإجازات ، سياسات الثواب والعقاب ، ..... وغيرها من عوامل المناخ الداخلي للتنظيم والتي تؤثر في فعاليته التنظيمية) .

ج- مجموعة العوامل الخارجية : ونقصد بها هنا مجموعة المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات والتي تؤثر بشكل مباشر في أداء أعضائها ومنها ( الظروف الأمنية ، الظروف السياسية ، الظروف الاقتصادية ، الظروف الاجتماعية ، الطرق والمواصلات ، الحضانات المتخصصة في رعاية الأطفال والمدارس والجامعات ،... الخ) .

ولقد قدم لنا ( د. حنفي سليمان ) نموذجاً لقياس الأداء الإداري في منظمات الأعمال . وتقوم فكرة هذا النموذج على أن مستوى الأداء الإداري يتحدد بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه والتي يمكن حصرها في ثلاثة عوامل هي :

١- الدافع للعمل . ٢- القدرة على أداء العمل . ٣- مناخ العمل المناسب .

ولقد أكد هذا النموذج على أن مستوى الأداء الإداري يتحدد كنتيجة لتوافر أو عدم توافر أحد هذه العوامل أو المحددات الرئيسية للأداء الإداري . وقدم لنا الباحث من خلال هذا النموذج مجموعة من الفروض هي :

١- إذا كانت جميع العوامل الثلاثة المحددة للأداء الإداري (إيجابية) ، فإن محصلة التفاعل بينها لا بد وأن تؤدي لمستوى أداء إداري مرتفع .

٢- أما إذا كانت العوامل الثلاثة التي تحدد مستوى الأداء الإداري ( سلبية ) ، فإن محصلة التفاعل بينها لا بد وأن تؤدي إلى مستوى أداء إداري ضعيف .

٣- وإذا كان هناك عاملان من العوامل المحددة للأداء الإداري ( إيجابيان وآخر سلبي ) ، فإن مستوى الأداء الإداري المتوقع في هذه الحالة لا بد وأن يكون متوسطاً .

٤- أما إذا كان هناك عاملان من العوامل المحددة للأداء الإداري ( سلبيان وآخر إيجابي ) ، فإن مستوى الأداء الإداري في هذه الحالة يكون أقل من المتوسط .

ولقد قام الباحث (يسري جودة) بإختبار مدى صحة هذه الفروض الأربع في

دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية سنة ١٩٨٢ للتأكد من قدرة هذا النموذج على التنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في ظل توافر محددات الأداء بقدر معين . ولقد أثبتت هذه الدراسة صحة هذا النموذج المحدد للأداء الإداري كنموذج تنبؤي يمكن تطبيقه للتنبؤ بأداء أي مدير ، وعلى أي مستوى إداري ، وبأي تنظيم من التنظيمات المختلفة. كما قامت الباحثة ( سميرة عوض ) بدراسة أخرى لاحقة تهدف لتقويم فعالية الأداء الجامعي لمرحلة الدراسات العليا في الجامعات المصرية في سنة ١٩٩٥ . ولقد أكدت هذه الدراسة أيضاً صحة النموذج التنبؤي للأداء الإداري .

وعلى ذلك ، فسوف يستخدم الباحث نفس النموذج في هذا البحث ، ليس بغرض إعادة إختبار مدى صحة فروض النموذج المقترح لقياس الاداء الإداري ، وإنما يأخذ إتجاهاً آخر يقوم على قياس وتقييم فعالية الأداء الإداري في قطاع الخدمات الحكومية في جمهورية مصر العربية من خلال دراسة تأثير إستراتيجيات توازن العمل والحياة في فعالية الأداء الإداري للمديرين - كمتغير تابع - ومحاولة التعرف على أيّاً من هذه الإستراتيجيات أكثر تأثيراً من غيره على مستوى الإداء الإداري للمديرين في القطاعات الحكومية الخدمية في مصر . وتحديداً أكثرها تأثيراً على :

١- دافع المديرين للعمل سواء كان ( دافع مادي / دافع إجتماعي / دافع الحرية والاستقلال / دافع تحقيق الذات والاحترام / دافع الأمن والاستقرار / دافع الحرية).

٢- قدرة المديرين على أداء العمل من حيث (التعلم / المهارة / الخبرة ) .

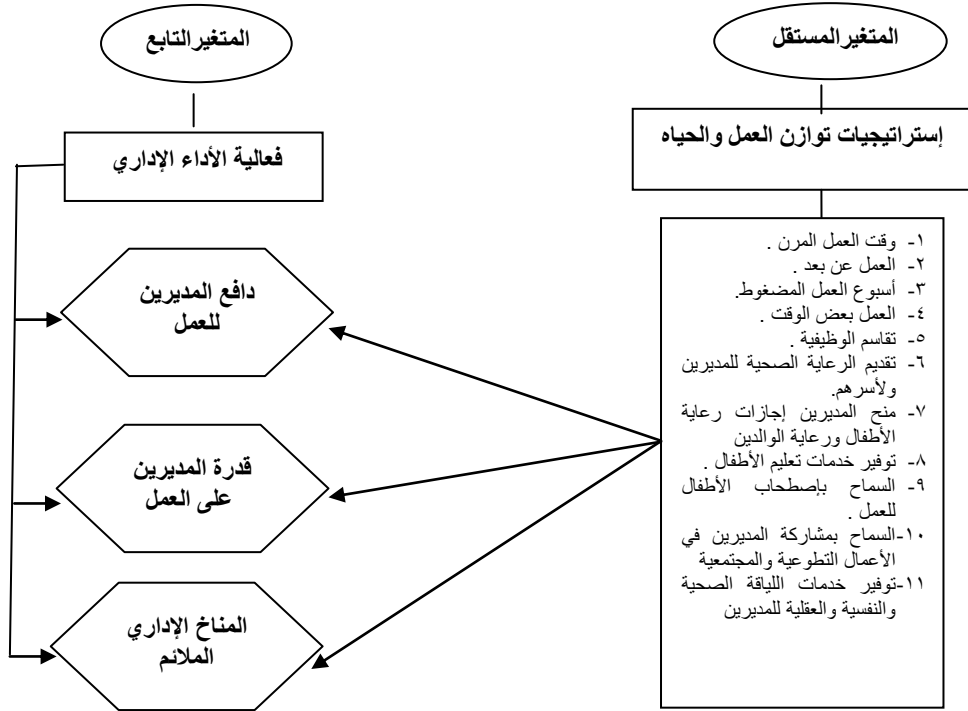
٣- توافر المناخ الإداري الملائم ( الثقة والتفاعل مع الرؤساء / العمل الجماعي / الاتصالات / إتخاذ القرارات / المشاركة في صناعة القرارات وإتخاذها ) .

وتأسيساً على ذلك ، فإن الباحث يقترح نموذج الدراسة التالي :

### ثالثاً : نموذج الدراسة المقترح

#### شكل رقم (١)

نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات توازن العمل والحياة  
وفعالية الأداء الإداري للمديرين



#### أهمية البحث :

تبدو أهمية هذا البحث كدراسة نظرية وتطبيقية في مجموعة الجوانب والأبعاد التالية :

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع ( توازن العمل والحياة ) بشكل عام ، حيث لاحظ الباحث تزايد الأهتمام بهذا الموضوع في الكثير من الدوريات العلمية في العقد الأخير وبشكل لافت للإنتباه . ويمكن إيعاز هذا الإهتمام من

الخوف من تأثير العلاقات غير المتوازنة بين العمل والحياة الأسرية والاجتماعية بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف المنظمات حكومية كانت أم غير ذلك ، كما أن هناك خوف شديد من تأثير عدم التوازن هذا على الصحة النفسية والبدنية للعاملين بالمنظمات ، وهذا يؤثر سلباً بالطبع على الإنتاجية في منظمات الأعمال ، كما يظهر تأثيره السلبي أيضاً على المجتمع ككل .

٢- بالرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع توازن العمل والحياة خلال العقد الأخير من القرن العشرين ومنذ أوائل القرن الواحد والعشرين وحتى الآن - بإعتباره أحد الموضوعات الهامة من الناحية الأكاديمية والناحية التطبيقية على مستوى المنظمات الأوروبية والمنظمات الأمريكية - إلا أنه من الملاحظ أنه مازال هناك جدل علمي حول موضوع التوازن بين العمل والحياة . كما أن معظم الدراسات الأجنبية قد أوصت بضرورة القيام بالمزيد من الدراسات التي تحلل أثر تطبيق سياسات داعمة للموظفين وخاصة النساء منهم في كافة أنحاء العالم على الفرد والمنظمة والمجتمع .

٣- توجد أهمية تطبيق نتائج هذه الدراسة ، حيث تساعد في تقييم أثر تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة في المؤسسات الحكومية الخدمية المصرية على فعالية الأداء الإداري للمديرين في هذه المؤسسات ، ولا سيما أن موضوع الأداء الإداري يعد موضوعاً بالغ الأهمية لكل من المديرين والمنظمات وللمجتمع المصري بأكمله . وذلك لأن قيام المديرين بأداء أدوارهم وفقاً لمعدلات الأداء المعيارية والتي تحقق الكفاءة لمنظمتهم يؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية هذه المنظمات ، وهذا التأثير يعكس في النهاية على مستوى الاقتصاد القومي ويحسن من مستوى جودة الخدمات الحكومية التي تقدمها المؤسسات الحكومية الخدمية .

٤- إفتقار المكتبة العربية للدراسات التي تهتم بتوازن العمل والحياة بصفة عامة ومدى النجاح في تطبيق إستراتيجياتها بصفة خاصة وإنعكاس ذلك على الأداء الإداري للمديرين في كافة المنظمات العربية .

٥- تلفت هذه الدراسة نظر الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والممارسين لها لأهمية الأهتمام بإستراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة وإنعكاسات ذلك على المرؤوسين والمديرين والمنظمات والمجتمع العربي بصفة عامة . كما تلفت النظر أيضاً للسياسات والاستراتيجيات التي تتبعها إدارات بعض المنظمات وتتسبب في عدم تحقيق توازن الحياة الوظيفية وبصفة خاصة للسيدات العاملات .



## أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية :

- ١- بناء نموذج يحدد الإطار الذي يوصف ويحلل أثر تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة على الاداء الإداري للمديرين بصفة عامة ، وفي مجموعة متنوعة من المنظمات الخدمية الحكومية بصفة خاصة ، وإختبار مدى (صحة / أو عدم صحة ) هذا النموذج .
- ٢- توصيف وتحليل أهم محددات الأداء الإداري والتي تتأثر بإستراتيجيات توازن العمل والحياة في المؤسسات الحكومية الخدمية موضوع الدراسة .
- ٣- دراسة مستوى توازن / عدم توازن العمل والحياة في المؤسسات المصرية ومدى تأثيرها على الموظفين والمنظمة والمجتمع .
- ٤- محاولة التوصل إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تسهم إذا ما وضعت موضع التطبيق العملي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المنظمات المصرية بصفة عامة ، والمنظمات موضع البحث بصفة خاصة .

## مشكلة البحث :

تتعدد مظاهر الفشل الإداري في كثير من الدول النامية - ومنها مصر - تارة تبدو في صورة تخلف الإنتاج كما وكيفاً ، وتارة ثانية تتضح في صورة تخلف الخدمات الجماهيرية وإرتفاع تكلفتها الإجتماعية ، وتارة ثالثة تتبدى في صورة تعقد في الإجراءات وتجمد في النظم والسياسات وأقد تتبلور في قرارات متناقضة متعارضة أو خطط غير مدروسة ولا واضحة . والصورة العامة للإدارة في تلك الدول هي مزيج من الإسراف في تبديد الثروات والموارد النادرة والعجز عن تحقيق الأهداف الإجتماعية المقررة في حدود التكلفة الإقتصادية المعقولة وتعم هذه الصورة كثير من مرافق وأجهزة الإنتاج والخدمات يتساوى في ذلك الحكومي والعام منها أو الخاص . ومن أجل ذلك أصبحت القضية الإدارية الأولى في كل الدول النامية هي قضية (الفعالية الإدارية) . ويصبح المطلب الأساسي هو زيادة الفعالية الإدارية على جميع المستويات ، سواء في أجهزة الحكم المحلي والإدارة السياسية ، أو في منظمات الإنتاج والخدمات . (د.على السلمي ٢٠١٢)

وتتبدى قضية الفعالية الإدارية ومشكلاتها - شأنها في ذلك شأن كافة الدول النامية - بوضوح كامل في نظم وأساليب الإدارة العامة سواء في أجهزة الحكومة المركزية واللامركزية أيضاً . ويمكننا رصد العديد من الظواهر السلبية التي تعكس بوضوح أبعاد المشكلة التي يقوم عليها هذا البحث منها :

- ١- انخفاض مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية الخدمية لجموع المواطنين في مجالات عدة مثل ( النقل / الصحة / التعليم / الإسكان / التليفونات / مراكز الشباب / .. وغيرها من المجالات ) .
- ٢- إختلاف مستوى الأداء الفعلي دائماً عن المخطط ، وهذا الاختلاف يعبر عن فجوة في الأداء والتي يحتاج الأمر لسدها تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف في مختلف الأجهزة الحكومية .
- ٣- تردد كثير من المواطنين على الأماكن الحكومية التي تقدم لهم الخدمات لأكثر من مرة ، والانتظار لفترات طويلة في كل مرة لكي يحصل على الخدمات التي يطلبها من الأجهزة الحكومية . وهذا يزيد من حالات الحنق وعدم الرضا والشعور بالاستياء العام من المسؤولين عن الإدارة في هذه الأجهزة الحكومية وكذا مقدمي الخدمات . وفي كثير من الحالات تحدث تصادمات وصراعات كثيرة بين جماهير المواطنين مع القائمين على تقديم الخدمات الحكومية في قطاعات الخدمة المختلفة .
- ٤- تهرب الكثير من الموظفين الحكوميين من العمل ، أو تواجدهم مع عدم الرغبة في إنجاز معاملات جمهور المواطنين ، إما خوفاً من الوقوع في الخطأ وبالتالي المحاسبة والمسائلة ، أو هرباً من تحمل المسؤولية وإلقاء تبعاتها على الغير ، ويسوق في ذلك العديد من الحجج لتعطيل أداء الخدمة المطلوبة ، إما يدعي أن العمل ليس من إختصاصه ، أو أنه خارج عن نطاق وظيفته وحدود صلاحياته .

وفي مواجهة كل أو بعضاً من هذه المشاكل ، ومن أجل تحقيق الفعالية الإدارية للمنظمات الحكومية . تعددت الدراسات والأبحاث العلمية والتطبيقية في مصر والتي قام بها العديد من الكتاب والباحثين والممارسين داخل أروقة الأجهزة الحكومية . وبالرغم من كثرة هذه الدراسات والتوصيات التي تنجم عنها ، إلا أن نقاط الاستفادة من نتائج مثل هذه الدراسات لم تحقق الأهداف المرجوة منها . حيث يظل تحقيق فعالية المنظمات الحكومية مرهون بدور قياداتها وبمستويات أدائهم . وحيث أن الأداء الإداري لأي مدير يتوقف على ثلاث عوامل سبق الإشارة إليها وهي (دافع المدير للعمل / قدرة المدير على أداء العمل / ومدى توافر المناخ الإداري الملائم لإتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة) . ورغبة من الباحث في التعرف على المسببات الحقيقية لعدم الاستفادة من الكثير من نتائج الدراسات التي تهتم - ولا تزال - بموضوع الأداء الإداري للمديرين في المنظمات الحكومية بإعتباره أحد المحددات الرئيسية لفعالية المنظمات الحكومية . قام الباحث بعمل ( دراسة استكشافية ) على ( عينة ميسرة ) من المديرين يعملون في مديرات الصحة والتعليم ومديرية الزراعة ومديرية الشباب

والرياضة في محافظة الجيزة . ولقد بلغ حجم العينة ٤٦ مفردة وكان توزيع مفرداتها على النحو التالي:

### جدول رقم (١)

#### بيان بأعداد مفردات العينة الاستكشافية بمديريات الخدمات بمحافظة الجيزة

م	القطاع	المستوى الإداري	عدد المفردات	النسبة المئوية
١	مديرية الصحة	إدارة عليا	٦	١٣
٢	مديرية التعليم	إدارة وسطى	١٠	٢٢
٣	مديرية الزراعة	إدارة مباشرة	٢٠	٤٣
٤	مديرية الشباب والرياضة	إدارة وسطى	١٠	٢٢
الإجمالي			٤٦	١٠٠%

ولقد إشتملت العينة على (٣٦) من الإناث ، و(١٠) من الذكور . ولقد تعتمد الباحث إختيار العدد الأكبر من الإناث بغرض خدمة أهداف الدراسة والتعرف على مدى الشعور بتوازن العمل والحياة لدى النساء في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر ، وخاصة أن معظم الدراسات السابقة في الدول الأجنبية قد أكدت أن نسبة الشعور بعدم التوازن بين العمل والحياة ترتفع بشكل ملحوظ بين النساء أكثر من الرجال . وخاصة السيدات المتزوجات ومن أجل ذلك ، إختار الباحث ٢٦ مفردة من النساء متزوجات و ١٠ مفردات أنسات ( لم يتزوجن بعد ) ولقد إعتد الباحث على أسلوب ( دليل المقابلات المتعمقة شبه الهيكلية ) واستخدم عشرة أسئلة من نوعية الأسئلة المفتوحة ، وهي:

س١ هل أنت / أنتي قادرة على تحقيق التوازن بين حياتك الشخصية والمهنية بشكل جيد ؟

س٢ بشكل عام ما هو مستوى رضائك عن نوعية العمل الذي تعمله حالياً ؟

س٣ هل تحب عملك ؟ وإلى أي مدى ؟

س٤ هل ترى أنك قادر على أداء الأعمال المطلوبة منك بشكل متميز ؟

س٥ هل أنت راض عن بيئة العمل الحالية ؟

س٦ هل تسمح لك ظروف العمل الحالية بالاستمتاع بالحياة وممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والخيرية ؟

س٧ هل توفر لك المنظمة الرعاية الصحية الكاملة لك ولاسرتك ؟

س٨ هل تسمح لك ظروف عملك أن تحصل على إجازاتك السنوية كاملة ؟

س٩ هل انت راض عن ساعات العمل التي تعملها حالياً ؟

س١٠ هل أنت راض عن القرارات التي تتخذها في عملك وفي حياتك الشخصية ؟

ولقد أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع العينة الاستكشافية ، أن معظم إجابات مفردات العينة يدل على عدم وجود توازن بين العمل والحياة ، وخاصة لدى النساء عن الرجال، حيث لم تكن إجاباتهم بنفس السلبية التي شعر بها الباحث من إجابات النساء وخاصة السيدات المتزوجات والتي أبدين رفض تام لظروف العمل ، ووقت العمل ونوعية الخدمات التي تقدمها لهم منظماتهم وخاصة عدم توافر الرعاية الصحية المناسبة . وهي النقطة التي أتفق معهم عليها الرجال . ولقد جاءت معظم إجابات النساء ( غير المتزوجات ) لتعكس رضاء متوسط عن ظروف العمل وساعات العمل وعن القرارات الإدارية التي إتخذتهن خلال حياتهم الوظيفية . وبناء على نتائج هذه الدراسة الاستكشافية ، ورغبة من الباحث في دراسة تأثير تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة على تحسين فعالية الأداء الإداري في المنظمات الحكومية ، على نطاق أوسع وعلى عينة أكبر يتم إختيارها بشكل عشوائي من أجل تقليل التحيز . فلقد أقدم الباحث على إجراء هذه الدراسة محاولاً الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية :

- س١ هل يؤدي تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة إلى تحسين دافع المديرين للعمل في هذه المنظمات ؟
- س٢ هل يؤدي تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة إلى تحسين قدرة المديرين في هذه المنظمات على العمل ؟
- س٣ هل يؤدي تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة إلى تحسين بيئة العمل داخل هذه المنظمات لتبدو صالحة لإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة ؟
- س٤ هل يختلف الشعور بتوازن العمل والحياة بين المديرين في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر حسب النوع ( ذكور / إناث ) ؟
- س٥ هل تتباين الإستراتيجيات الخاصة بتوازن العمل والحياة في تأثيرها في المديرين في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر ؟

#### فروض البحث :

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إثبات مدى صحة الفروض التالية والمستمدة من نموذج الدراسة المقترح ، وهذه الفروض هي :

- ١- الفرض الأول الرئيسي : توجد علاقة قوية موجبة بين تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية وبين تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين في هذه المنظمات .

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي مجموعة الفروض الفرعية الآتية :

١/١ توجد علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة وزيادة دوافع هؤلاء المديرين للعمل .

٢/١ توجد علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة وتحسين قدرة هؤلاء المديرين على العمل .

٣/١ توجد علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة و توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة .

**الفرض الثاني :** يوجد إختلاف حقيقي بين شعور المرأة عن الرجل بتوازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر .

**الفرض الثالث :** تختلف استراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر .

#### حدود البحث :

يحتوى هذا البحث على المحددات الآتية :

١- حدود زمنية : تم إجراء هذا البحث خلال الربع الأخير من عام ٢٠١٧ م .

٢- حدود مكانية : تم إجراء هذا البحث على ثلاثة مديريات فقط من مديريات الخدمات الحكومية في محافظة الجيزة وهي ( مديرية الشؤون الصحية / مديرية التربية والتعليم / مديرية التموين ) .

٣- حدود مجالية : وتتمثل هذه الحدود في :

١/٣ نظراً لإقتصار البحث على المديرين في المنظمات الحكومية الخدمية بمحافظة الجيزة ، لذا فإن نتائج هذا البحث لا يمكن تعميمها على غير هذا النوع من المديرين أو الذين يشغلون تلك النوعية من الوظائف .

٢/٣ تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات المقطعية Cross – Sectional

Studies والتي يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة ، الأمر الذي لا يمكن

معه تتبع علاقة السبب والنتيجة بين المتغيرات الواردة في الدراسة والذي

يمكن القيام به من خلال الدراسات الطولية Longitudinal Studies

#### منهج البحث :

١- مجتمع البحث والعينة :

• إختار الباحث إجراء دراسته على المنظمات الحكومية الخدمية بمحافظة

الجيزة بإعتبارها من أكبر المحافظات في مصر من حيث المساحة الجغرافية

ومن حيث عدد السكان . ولقد قام الباحث بحصر مجتمع البحث فيما تتضمنه محافظة الجيزة من مديريات الخدمات ، ولقد إتضح للباحث أنها تتكون من عدد ( ١٣ ) مديرية وهي مديريات ( التربية والتعليم / القوى العاملة / الشؤون الصحية / الإسكان والمرافق / الزراعة / التأمينات الاجتماعية / الشؤون الاجتماعية / الشباب والرياضة / التنظيم والإدارة / الطب البيطري / التموين / الطرق والنقل / الضرائب ) .

• ثم قام الباحث بتصنيف هذه المديريات إلى مجموعات غير متجانسة ، وذلك من حيث عدداً من المتغيرات هي ( حجم النشاط / نوعية الخدمات المقدمة / عدد العمالة الموجود ونوعياتها / عدد ونوعية المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المديريات الحكومية ) .

• إختار الباحث أن يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من ( ٣ ) مديريات فقط من بين ١٣ مديرية من المديريات التي تقدم الخدمات الحكومية بمحافظة الجيزة ، والمديريات المختارة هي ( مديرية الشؤون الصحية / مديرية التربية والتعليم / مديرية التموين ) .

• وبذلك يمثل مجتمع الدراسة الميدانية حوالي ٢٣% من حجم المجتمع الأصلي . بلغ عدد المديرين بمديريات الخدمات الحكومية الثلاثة محل الدراسة ٣٢٣ مفردة في جميع المستويات الإدارية الثلاثة ( العليا / الوسطى / المباشرة ) حيث بلغ عدد المديرين في مستوى الإدارة العليا (٩) مفردات ، ومستوى الإدارة الوسطى (٦٦) مفردة ومستوى الإدارة المباشرة ( ٢٤٨ ) ولقد إعتد الباحث في التعرف على الوظائف التي يتضمنها كل من هذه المستويات الإدارية الثلاثة من خلال التعرف على المسميات المعمول بها حالياً في هذه المديريات التي إشتمل عليها البحث بعد الإطلاع على الهياكل التنظيمية الموجودة بهذه المديريات وكذا جداول الوظائف وسجلات هذه المديريات .

• إعتد الباحث في إجراء البحث الميداني على أسلوبين هما :  
١- أسلوب الحصر الشامل لمفردات الإدارة العليا نظراً لصغر حجمهم ( ٩ ) مفردات فقط .

٢- أسلوب العينة لمفردات ( الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة ) نظراً لكثرة عدد المديرين في هاذين المستويين ( ٣١٤ ) مفردة . ويوضح جدول رقم (٢) توزيع مفردات مجتمع البحث على هاذين المستويين داخل كل قطاع من قطاعات مجتمع البحث الثلاثة .

### جدول رقم (٢)

#### توزيع مفردات مجتمع البحث على مستويي الإدارة الوسطى والمباشرة

م	القطاع الخدمي	حجم المجتمع	المستويات الإدارية	
			الإدارة الوسطى	الإدارة المباشرة
١	مديرية الشؤون الصحية	١٢٤	٣٧	٨٧
٢	مديرية التربية والتعليم	١٠٦	١٦	٩٠
٣	مديرية التموين	٨٤	١٣	٧١
	<b>الإجمالي</b>	<b>٣١٤</b>	<b>٦٦</b>	<b>٢٤٨</b>

**المصدر:** سجلات شئون العاملين بمديريات الخدمات الثلاثة محل الدراسة .

• ونظراً لأن حجم المجتمع في الإدارتين الوسطى والمباشرة يتراوح ما بين ٣٠٠ - ٣٢٠ مفردة ، وهو حجم مجتمع صغير ، فوفقاً لجدول تحديد حجم العينات الصغيرة والذي أعده الباحثان Krejcie Morgan & في عام ١٩٧٠ فإن حجم العينة المختارة من المستويين الإداريين قد بلغ ( ١٧٥ ) مفردة ، ولقد استخدم الباحث المعادلة التالية لتوزيع العدد الإجمالي لحجم العينة على هاذين المستويين الإداريين الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة - في كل قطاع من قطاعات مجتمع البحث:

عدد مفردات العينة الطليقة = عدد مفردات مجتمع الدراسة في الطبقة ( عدد مفردات عينة الدراسة ÷ عدد مفردات المجتمع الكلي للدراسة ) . ( دجلال الصياد ١٩٩٣ )

ويوضح الجدول رقم ٣ توزيع مفردات العينة على المستويين الإداريين ( الإدارة الوسطى والمباشرة ) داخل كل قطاع من قطاعات مجتمع الدراسة .

### جدول رقم (٣)

#### توزيع مفردات مجتمع العينة على مستويي الإدارة الوسطى والمباشرة

م	القطاع	حجم المجتمع	حجم العينة	الإدارة الوسطى	الإدارة المباشرة
١	مديرية الشؤون الصحية	١٢٤	٦٩	٢١	٤٨
٢	مديرية التربية والتعليم	١٠٦	٥٩	٩	٥٠
٣	مديرية التموين	٨٤	٤٧	٧	٤٠
	<b>الإجمالي</b>	<b>٣١٤</b>	<b>١٧٥</b>	<b>٣٧</b>	<b>١٣٨</b>

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على الجدول رقم (٢) .

- وبناء على ذلك فإن حجم المفردات الذي سوف تجرى عليهم الدراسة هو: (٩) مفردات من المديرين في مستوى الإدارة العليا ، و ( ٣٧ ) من مستوى الإدارة الوسطى ، (١٣٨) من مستوى الإدارة المباشرة .
- لما كان الهدف من هذه الدراسة هو تقدير معنوية الفروق بين طبقات المجتمع وتقييم النتائج بهدف إختبار صحة الفروض التي قامت عليها الدراسة . وهو أمر لا يتناسب معه إلا نوع من أنواع العينات الاحتمالية لذا فلقد إعتد الباحث في إجراء دراسته على ( العينة الطبقيّة العشوائية ) وذلك للأسباب الآتية :  
➤ أن هذه العينة تأخذ في الاعتبار إختلاف وعدم تجانس الطبقات التي يتكون منها مجتمع الدراسة .
- إن مفردات مجتمع الدراسة غير متجانسة من حيث ظاهرة البحث وطبيعة ونوع القطاع الخدمي -مديريات الخدمات الثلاثة موضع الدراسة - وكذلك المستويات الإدارية التي ينتمي إليها المديرين الذين يتم إجراء الدراسة عليهم .

### ٣- قائمة الاستبيان :

- قام الباحث بالأتماد على أسلوب الإستقصاء ( الاستبيان ) لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة وأشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة ، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :
- قسم الباحث قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي:
  - الجزء الأول : خصص لقياس استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة .
  - الجزء الثاني : خصص لقياس فعالية الأداء الإداري .
  - الجزء الثالث : خصص لدراسة أيا من إستراتيجيات توازن العمل والحياة يفضلها المبحوثين .
- ولقد ذيلت القائمة بمجموعة من الأسئلة التي تخصصت بالبيانات الديموجرافية مثل ( النوع / الحالة الاجتماعية / السن / وظيفة الزوج / مستوى التعليم / مستوى الدخل ) .
- ولقد راعى الباحث أن يكون حجم القائمة مناسب بقدر الإمكان حيث إشتملت على ثلاثة أسئلة فقط ، خصص السؤال الأول ، لقياس مدى توافر توازن بين العمل والحياة لدى المبحوثين ، أما السؤال الثاني فلقد خصصه الباحث لقياس فعالية الإداء الإداري من خلال محدداته الثلاثة ( الدافع للعمل / القدرة على العمل / بيئة العمل ) . ولقد راعى الباحث عدم تمييز الأسئلة أو ذكر عناوين مميزة لدوافع العمل أو القدرة على العمل أو بيئة العمل حتى لا يتأثر الباحث بالتسمية . ولقد خصصت الأسئلة من رقم (١) حتى (١٠) لقياس دافع المديرين



في المنظمات الحكومية الخدمية موضوع الدراسة للعمل ، ولقد إعتد الباحث في صياغة هذه الأسئلة على تقسيمات (ماسلو) للدوافع وفقاً لنظريته المعروفة بإسم ( نظرية تدرج الحاجات ) . أما الأسئلة من رقم ( ١١ حتى ١٧ ) فلقد خصصت لقياس مدى قدرة المديرين في المنظمات موضع البحث على العمل ، وإعتد الباحث في صياغة هذه الأسئلة على النموذج الذي قدمه ( د. أحمد سيد مصطفى ) والذي يعد نموذجاً شاملاً و كلياً لمفهوم القدرة على الأداء ، ووفقاً لهذا النموذج فإن محددات القدرة الإدارية لأي مدير ما هي إلا محصلة تفاعل ( التعلم × المهارة × الخبرة ) معاً . وأخيراً فإن الأسئلة من رقم ( ١٨ حتى رقم ٢٨ ) فلقد خصصها الباحث للحكم على بيئة العمل من حيث عدد من المتغيرات ، فالأسئلة من ١٨ وحتى ٢٠ تقيس نمط القيادة المطبق حالياً في بيئة العمل . والعبارة ٢١ تقيس مدى إشباع بيئة العمل للحاجات المادية والنفسية . والأسئلة من ٢٢ وحتى ٢٤ تحكم على طبيعة الاتصالات في بيئة العمل ، أما الأسئلة ٢٥ و ٢٦ فتقيس عنصر الإقناع والتفاعل في بيئة العمل ، وأخيراً الأسئلة ٢٧ و ٢٨ فتقيس طريقة وضع الأهداف وعملية إتخاذ القرارات في بيئة العمل .

ولقد إعتد هنا الباحث في صياغة هذه الأسئلة على ( نموذج ليكرت ) والذي قدمه لوصف بيئة العمل الإداري . ولقد إعتد الباحث في تصميم السؤالين الأول والثاني من أسئلة قائمة الأسئلة على مقياس مسافات خماسي الأبعاد نظراً لتوقع وجود تباين واضح في إتجاهات المستقصى منهم نحو متغيرات البحث ، وذلك بسبب إختلاف خصائصهم وطبيعة متغيرات البحث من وحدة معاينة إلى أخرى.

• ولقد راعى الباحث في صياغة كافة الأسئلة أن تكون واضحة دون لبس أو غموض ، كما رتببت الأسئلة بما يتمشى مع تفكير المبحوث وطبيعة الموضوع ولقد قام الباحث بإختبار القائمة على عينة محدودة من المفردات بلغت ١٥ مفردة قبل أن تأخذ القائمة شكلها النهائي، وأجرى بعض التعديلات عليها بناء على نتائج عملية الإختبارحتى أخذت شكلها النهائي ( يمكن مراجعة القائمة في ملاحق البحث ) . كما تم التحقق من درجة الاعتمادية على قائمة الأسئلة حيث بلغ معامل الارتباط ( ٠.٩٨٢ ) .

• أما السؤال الثالث فخصص لسؤال المبحوثين عن الترتيب المفضل لإستراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة والمقترحة في هذا البحث وعددها ١١ إستراتيجية .

• ولقد أختتمت القائمة بمجموعة من البيانات الأساسية والتي تسأل عن النوع والسن ، والمؤهل الدراسي ، والحالة الاجتماعية ، وهل المستقصى منهم

مشاركون في نوادي رياضية أو إجتماعية ، أو في منظمات إجتماعية وخيرية .

٤- أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية تتلائم مع طبيعة وأهداف دراسته ومن أهمها :

[١/٤] الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) :

تشمل المقاييس الإحصائية الوصفية كل من: المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري والترتيب ، وذلك لتحديد خصائص مفردات عينة البحث من حيث مدى الموافقة على أبعاد كل من إستراتيجيات توازن العمل والحياة ، تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين في هذه المنظمات فيما يتعلق بكل من: زيادة دوافع المديرين للعمل ، تحسين قدرة المديرين على العمل ، وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة.

[٢/٤] التحليل العائلي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) :

التحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ، من خلال إختبار صدق الإتساق الداخلي التقاربي convergent validity ، والصدق التمييزي discriminat validity ، بناءً على معايير جودة توفيق مقننة.

[٣/٤] إختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha :

لقياس ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد البحث المستقلة ، والتابعة ، والصدق الظاهري لمحتوى استبيان الدراسة.

[٤/٤] إختبار t-test لعينتين مستقلتين (t-test - Two Independent Samples) :

لقياس معنوية الفروق بين شعور المرأة عن الرجل بتوازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر.

[٥/٤] إختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Friedman Test: Analysis of Variance) :

لقياس معنوية الفروق بين استراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر.

[٦/٤] مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson Correlation matrix :

لقياس معنوية العلاقة بين ابعاد كل من: إستراتيجيات توازن العمل والحياة ، تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين بالمنظمات محل البحث.

## ٧/٤] تحليل المسار Path Analysis:

لقياس الأثر المباشر بين المتغيرات الخارجية المتعلقة استراتيجيات توازن العمل والحياة، والداخلية المتعلقة بكل من: زيادة دوافع المديرين للعمل ، تحسين قدرة المديرين على العمل ، وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة ، وبما يُمكن من صياغة نموذج المعادلات الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) بواسطة برنامج Analysis of Moment Structure (AMOS 20)

### عرض وتحليل النتائج :

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء مستخدماً الحاسب الألي في تفرغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS WIN ، وسوف يعرض الباحث النتائج على الوجه التالي :

● بلغت نسبة الردود على قوائم الاستبيان المستردة من المستقصى منهم ١٧٤ قائمة من جملة ١٨٤ مفردة تم توزيعها على المستقصى منهم ( ٩ قوائم حصر شامل للإدارة العليا + ١٧٥ قائمة من مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة ) أي بنسبة ٩٤% وهي نسبة مرتفعة في مجال العلوم الاجتماعية بصفة عامة . ويرجع الباحث إرتفاع نسبة الردود هذه إلى ثلاثة إعتبارات رئيسية هي :

- الأول : المتابعة المستمرة من جانب الباحث لمفردات العينة للحصول على ردودهم .
- الثاني : مراعاة الباحث مقابلة المستقصى منهم في فترات زمنية مناسبة لظروف عملهم.
- الثالث : صغر عدد الأسئلة في قائمة الاستبيان ، حيث راعى الباحث عدم إطالة الأسئلة .

● وبعد أن تم مراجعة وفرز القوائم المستردة ، تم إستبعاد عدد ٦ قوائم لعدم إستكمال الإجابات على كل ما تحتوية من بنود ، وخاصة السؤال الثالث والخاص بترتيب استراتيجيات توازن العمل والحياة. وبذلك أصبحت العينة الصالحة والتي بنى عليها الباحث تحليله للبيانات والوصول للنتائج ١٦٨ قائمة أي بنسبة ٩١%.

### [ أولاً ] قياس ثبات الإتساق الداخلي لإداة القياس:

يوضح الجدول رقم (٤) معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد المقياس المستخدم في الدراسة . يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات Cronbach's alpha ، لقياس ثبات المحتوى والإتساق الداخلي لأجمالي أبعاد إستراتيجيات توازن العمل والحياة ، وتحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين قد بلغ (٠.٩٥٧) مما يدل على الثبات

المرتفع لعينة الدراسة ، الأمر الذي انعكس أثرة على الصدق الذاتي لمحتوى مقياس إتجاهات المستقصى ارائهم حيث بلغ (٠.٩٧٨) ، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل من : إستراتيجية توازن العمل والحياه المتعلقة بالرعاية الصحية ، توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة ، تحسين قدرة المديرين على العمل ، زيادة دوافع المديرين للعمل ، بمعاملات ثبات مقدارها (٠.٩٣٨) ، (٠.٩١٧) ، (٠.٩١٥) ، (٠.٩١٠) على الترتيب ، بينما سجل اقل ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل من ، إستراتيجية توازن العمل والحياه المتعلقة بالصراعات داخل العمل ، إستراتيجية توازن العمل والحياه المتعلقة بمرونة أوقات العمل ، بمعاملات ثبات (٠.٨١٩) ، (٠.٨٥٠) على الترتيب علماً بأن الحد الأدنى لمعاملات الثبات تتراوح بين (٠.٦٠-٠.٧٠) ، (Hair et al, 2014, P 90).

#### جدول رقم (٤)

#### معامل الثبات Cronbach's alpha والصدق الذاتي لأبعاد المقياس

م	أبعاد الدراسة	عدد المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	إستراتيجية توازن العمل والحياه المتعلقة بالرعاية الصحية	١٠	٠.٩٣٨	0.969
٢	إستراتيجية توازن العمل والحياه المتعلقة بالصراعات بين الأفراد	٤	٠.٨١٩	0.905
٣	إستراتيجية توازن العمل والحياه المتعلقة بمرونة أوقات العمل	٤	٠.٨٥٠	0.922
٤	زيادة دوافع المديرين للعمل	٨	٠.٩١٠	0.954
٥	تحسين قدرة المديرين على العمل	٧	٠.٩١٥	0.957
٦	توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحية	١١	٠.٩١٧	0.958
	إجمالي متغيرات البحث	٤٧	٠.٩٥٧	<b>0.978</b>

#### [ ثانياً ] قياس الصدق العاملي التوكيدي لإداة القياس:

لقياس جودة توفير عوامل كل من: إستراتيجيات توازن العمل والحياه المتعلقة بالحوائب الصحية ، الصراعات داخل العمل ، مرونة أوقات العمل ، وتحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين المتعلقة بكل من: زيادة دوافع المديرين للعمل ، تحسين قدرة المديرين على العمل ، وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحية ، من خلال إختبار صدق الإتساق الداخلي ، والصدق التمييزي، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي ، على النحو المبين في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)  
 تقديرات معاملات نموذج التحليل العائلي التوكيدي ومستوى معنويتها

HTMT	AVE	CR	قيمة اختبار "ت"	المسار المعياري	العوامل والمؤشرات		
0.92	0.616	0.918	--	.763	q2.1	<---	F1
			***18.505	.853	q2.2	<---	F1
			***10.386	.764	q2.3	<---	F1
			***12.289	.874	q2.4	<---	F1
			***10.747	.740	q2.5	<---	F1
			***10.511	.790	q2.9	<---	F1
			***9.587	.695	q2.10	<---	F1
0.91	0.609	0.903	--	.756	q2.11	<---	F2
			***11.080	.793	q2.12	<---	F2
			***10.735	.773	q2.13	<---	F2
			***11.875	.838	q2.14	<---	F2
			***11.268	.804	q2.15	<---	F2
			***10.231	.713	q2.17	<---	F2
0.89	0.613	0.887	--	.678	q2.18	<---	F3
			***8.618	.716	q2.19	<---	F3
			***9.943	.842	q2.20	<---	F3
			***9.729	.821	q2.21	<---	F3
			***9.951	.843	q2.22	<---	F3
0.93	0.597	0.936	--	.749	q1.13	<---	F4
			***26.860	.784	q1.12	<---	F4
			***11.436	.836	q1.14	<---	F4
			***10.780	.798	q1.11	<---	F4
			***10.843	.785	q1.15	<---	F4
			***10.946	.810	q1.8	<---	F4
			***11.288	.827	q1.10	<---	F4
			***8.227	.707	q1.4	<---	F4
			***9.580	.720	q1.7	<---	F4
			***9.249	.694	q1.9	<---	F4
0.87	0.616	0.825	--	.812	q1.18	<---	F5
			***12.657	.897	q1.19	<---	F5
			***8.426	.620	q1.20	<---	F5
0.89	0.639	0.875	--	.666	q1.1	<---	F6
			***9.655	.781	q1.3	<---	F6
			***9.991	.882	q1.5	<---	F6
			***9.888	.852	q1.2	<---	F6

Normed Chi-Square=٢.٣٩ RMR= 0.0٤٠ GFI=0.٦٦٤ AGFI=0.٦٠ NFI=0.729 RFI=0.692 IFI=0.792  
 TLI=0.762 CFI=0.790 RMSEA=0.120

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

## ويتضح من الجدول رقم (٥) مايلي:

- ١- أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره بنموذج القياس لعينة الدراسة الميدانية، والتي تعبر عن معاملات تشبع المتغيرات المشاهدة الداخلية على العوامل الكامنة لمقياس الدراسة ، أكبر من أوتساوى القيمة (٠.٥٠) ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس البحث.
- ٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة فيما يتعلق بإستراتيجيات توازن العمل والحياه ، وتحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين.
- ٣- بلغت متوسط نسبة التباين المُفسر (AVE) لمقياس الدراسة (٠.٦١٥) ، وعلى مستوى عوامل الدراسة تتراوح تلك القيمة بين (٠.٦٠-٠.٦٤) ، مما يدل على الصدق التقاربي Convergent Validity لمقياس الدراسة (Fornell & Larchker, 1981; Hair et al., 2014).
- ٤- بلغت قيم الثبات المركب Composite Reliability لعوامل الدراسة الكامنة ومؤشرات قياسها، (٠.٨٣ - ٠.٩٤) ، هو أحد مقاييس الإتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بمتغير كامن معين ، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المركب (٠.٧٠) ، كما أنه أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المُفسر ، مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس.
- ٥- لقياس الصدق التمييزي لإداة القياس ، فقد قدم كل من (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) أسلوباً إحصائياً يعتمد على مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات الكامنة يسمى Heterotrait-monotrait ratio of the correlations (HTMT) ، على الا تزيد قيمة اختبار (HTMT) عن نقطة القطع (٠.٨٥) ، (Kline 2011) ، أو بحد أقصى (٠.٩٠) (Teo et al. 2008) ، حتى نضمن تحقق الصدق التمييزي بمقياس الدراسة، حيث تراوحت قيم ذلك المؤشر بين (٠.٨٧-٠.٩٣) ، وهي قيمى تقترب من نقطة القطع النموذجية ، مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس الدراسة.
- ٦- جميع مؤشرات جودة توفيق النموذج التوكيدي تقترب من نقاط القطع النموذجية لكل من: كأ المعيارى Normed Chi-Square ، جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق المعيارى NFI ، جودة التوفيق النسبى RFI ، جودة التوفيق المتزايدى IFI ، جودة التوفيق توكر لويس TLI ، جودة التوفيق المقارن CFI ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلى للنموذج المقدر.

٧- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠.٠٤) ، (٠.١٢) على الترتيب ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

### [ ثالثاً ] الإحصاء الوصفي لعوامل الدراسة:

فيما يلي يتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات الخارجية والداخلية ، التي تقيس تأثير إستراتيجيات توازن العمل والحياة ، على تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين ، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (٦) والذي منه يتضح لنا :

١- فيما يتعلق بإستراتيجيات توازن العمل والحياة ، أن العوامل الأكثر أهمية بين استجابات المستقصى أرائهم على الترتيب هي :

أ- إستراتيجية توازن العمل والحياة المتعلقة بمرونة أوقات العمل .

ب- إستراتيجية توازن العمل والحياة المتعلقة بالرعاية الصحية .

ج- إستراتيجية توازن العمل والحياة المتعلقة بالصراعات داخل العميين الأفراد.

وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (11.52%) ، (13.07%) ، (14.95%) على التوالي.

٢- فيما يتعلق بعوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين ، فقد إتضح من الجدول رقم (٦) أن العوامل الأكثر أهمية بين استجابات المستقصى أرائهم على الترتيب هي:

أ- توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة .

ب- زيادة دوافع المديرين للعمل .

ج- تحسين قدرة المديرين على العمل .

وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (11.25%) ، (12.72%) ، (13.05%) على التوالي.

جدول رقم (٦)  
الإحصاء الوصفي لعوامل إستراتيجيات توازن العمل والحياة وأثرها على تحسين  
فعالية الأداء الإداري للمديرين

م	العوامل الخارجية والداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
<b>العوامل الخارجية: إستراتيجيات توازن العمل والحياة</b>					
١	إستراتيجية توازن العمل والحياة المتعلقة بالرعاية الصحية	4.48	0.58	13.07	٢
٢	إستراتيجية توازن العمل والحياة المتعلقة بالصراعات بين الأفراد	4.36	0.65	14.95	٣
٣	إستراتيجية توازن العمل والحياة المتعلقة بمرونة أوقات العمل	4.38	0.50	11.52	١
<b>العوامل الداخلية: تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين</b>					
٤	زيادة دوافع المديرين للعمل	4.28	0.54	12.72	٢
٥	تحسين قدرة المديرين على العمل	4.54	0.59	13.05	٣
٦	توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة	4.53	0.51	11.25	١

[ خامساً ] اختبار صحة فروض البحث:

يركز الباحث على اختبار ثلاثة فروض بحثية ، بهدف تناول مختلف أبعاد مشكلة البحث وأهدافه، وذلك كما يلي:

١. نتائج اختبار الفرض الأول :

ينص الفرض الأول من فروض البحث على "توجد علاقة قوية موجبة بين تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية وبين تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين في هذه المنظمات".  
وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية الآتية :

١/١ توجد علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة وزيادة دوافع هؤلاء المديرين للعمل .  
٢/١ توجد علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة وتحسين قدرة هؤلاء المديرين على العمل .



٣/١ توجد علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة و توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة .

### متغيرات الفرض البحثي الأول :

يمكن تقسيم متغيرات البحث حسب الإطار العلاقي للدراسة إلى:

• المتغيرات الخارجية Exogenous Variables: تشتمل على إستراتيجيات توازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية ، فيما يتعلق بكل من: الحوانب الصحية ، الصراعات بين الأفراد ، مرونة أوقات العمل ، ويحتوي على العبارات من (١٠-١) بالاستبيان الموضح بملاحق البحث .

• المتغيرات الداخلية Endogenous Variables: تشتمل على عوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين المتعلقة بكل من: زيادة دوافع المديرين للعمل ، تحسين قدرة المديرين على العمل ، وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة.

### الأسلوب الإحصائي المستخدم :

لقياس الأثر المباشر بين المتغيرات الخارجية المتعلقة بإستراتيجيات توازن العمل والحياة، والداخلية المتعلقة بكل من: زيادة دوافع المديرين للعمل ، تحسين قدرة المديرين على العمل ، وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### [١/١] مصفوفة إرتباط بيرسون: Pearson Correlation Matrix

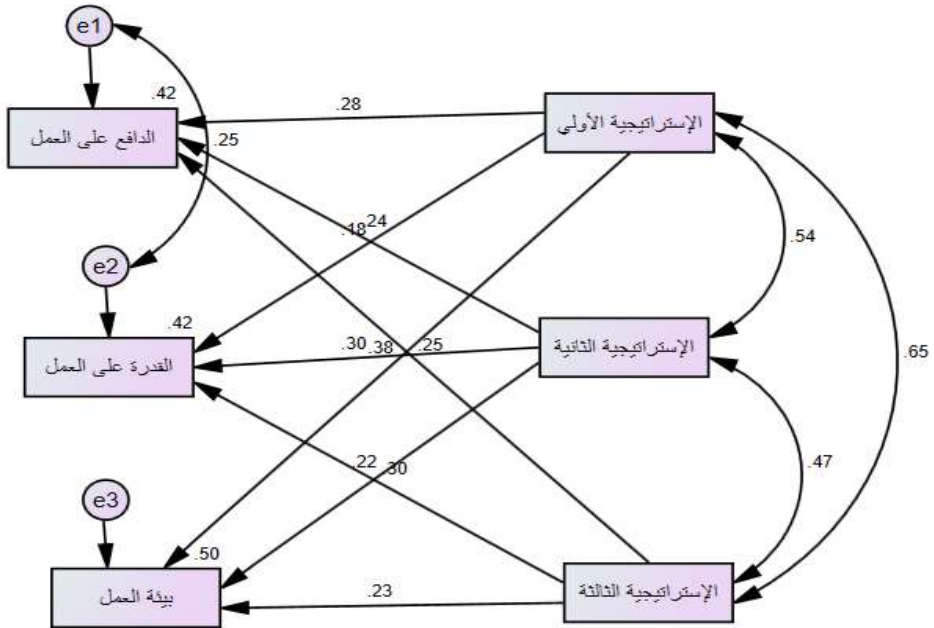
لقياس معنوية العلاقة بين إستراتيجيات توازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية ، وبين عوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين. ويوضحها الجدول رقم (٧)

### [٢/١] تحليل المسار: Path Analysis

يهدف تحليل المسار إلى قياس الأثر المباشر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة على عوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين ، بناءً على جودة توفيق النموذج المتعدد المتعلقة بكل من: كلاً المعيار Normed Chi-Square ، جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق المعياري NFI ، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايدIFI ، جودة التوفيق توكر لويس TLI ، جودة

التوفيق المقارن CFI ، قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA. هذا ويمكن القول بأن أفضل النماذج المقدره من حيث جودة التوفيق لبيانات عينة البحث هو الذى يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من مؤشرات التقييم ولا يتم الحكم على النموذج فى ضوء مؤشر بمفرده دون الآخر. وفيما يلي نتائج اختبار صحة الفرض البحثي الرئيس:

شكل رقم (٢)  
 النموذج الهيكلي لقياس أثر إستراتيجيات توازن العمل والحياة على  
 عوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين



جدول رقم (٧)  
مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين إستراتيجيات توازن العمل  
والحياة وبين عوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين

المؤشرات	الجوانب الصحية	الصراعات داخل العمل	مرونة أوقات العمل	زيادة دوافع المديرين للعمل	تحسين قدرة المديرين على العمل	توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة
الجوانب الصحية	١					
الصراعات داخل العمل	0.540**	١				
مرونة أوقات العمل	0.651***	0.571***	١			
زيادة دوافع المديرين للعمل	0.575***	0.510**	0.548***	١		
تحسين قدرة المديرين على العمل	0.536**	0.538***	0.557***	0.562***	١	
توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة	0.648***	0.533***	0.579***	0.551***	0.464***	١

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي :

- توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات الخارجية المتعلقة إستراتيجيات توازن العمل والحياة المتعلقة بالجوانب الصحية ، الصراعات بين الأفراد ، ومرونة أوقات العمل ، وبين عوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين المتعلقة بكل من: زيادة دوافع المديرين للعمل ، تحسين قدرة المديرين على العمل ، وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١). ومن ثم تأييد صحة الفرض البحثي الرئيس بوجود علاقات معنوية موجبة بين المتغيرات الخارجية والداخلية.
- نتيجة لثبوت وجود علاقات فإنه يمكن تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية المتزامنة

(SEM) ، لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات الخارجية على كل المتغيرات الداخلية.

### صياغة معادلات النموذج الهيكلي: Structural Model:

١. معادلة النموذج الهيكلي الأولي: زيادة دوافع المديرين للعمل:

$$Y_1 = \beta_{11} + \beta_{12} + \beta_{13} + e_1$$

زيادة دوافع المديرين للعمل

الجوانب الصحية  
الصراعات داخل العمل  
مرونة أوقات العمل

٢. معادلة النموذج الهيكلي الثانية: تحسين قدرة المديرين على العمل

$$Y_2 = \beta_{21} + \beta_{22} + \beta_{23} + e_2$$

تحسين قدرة المديرين على العمل

الجوانب الصحية  
الصراعات داخل العمل  
مرونة أوقات العمل

٣. معادلة النموذج الهيكلي الثانية: توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة

$$Y_3 = \beta_{31} + \beta_{32} + \beta_{33} + e_3$$

توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة

الجوانب الصحية  
الصراعات داخل العمل  
مرونة أوقات العمل

جدول رقم (٨)

تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها بطريقة الإمكان  
الأعظم لقياس أثر إستراتيجيات توازن العمل والحياة على عوامل تحسين فعالية  
الأداء الإداري للمديرين

مستوي المعنوية	قيمة اختبار "ت"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار	بيان المسار	
					الجوانب الصحية	←
0.001***	3.400	.082	.281	.279	زيادة دوافع المديرين للعمل	←
0.030*	2.171	.075	.179	.162	تحسين قدرة المديرين على العمل	←
0.001***	4.927	.074	.380	.367	توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة	←
0.001***	3.364	.082	.239	.277	زيادة دوافع المديرين للعمل	←
0.001***	4.233	.075	.301	.318	تحسين قدرة المديرين على العمل	←
0.001***	3.317	.075	.220	.248	توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة	←
0.001***	3.192	.081	.252	.257	زيادة دوافع المديرين للعمل	←
0.001***	3.794	.073	.299	.278	تحسين قدرة المديرين على العمل	←
0.002**	3.090	.073	.228	.226	توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة	←
Normed Chi-Square=2.67 RMR= 0.015 GFI=0.990 AGFI=0.891 NFI=0.989 RFI=0.915 IFI=0.993 TLI=0.945 CFI=0.993 RMSEA=0.100						

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). \*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من  
(٠.٠١). \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٨) مايلي:

أ- يوجد تأثير معياري إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) لعوامل إستراتيجيات توازن العمل والحياة لكل من: الحوانب الصحية ، الصراعات داخل العمل ، ومرونة أوقات العمل ، على عامل زيادة دوافع المديرين للعمل ، وبمعامل تحديد  $R^2$  قدرة (٤٢.٢%) ، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض البحثي الرئيس القائل بوجود علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة وزيادة دوافع هؤلاء المديرين للعمل ، على النحو التالي:

$Y_1$	=	0.281	+	0.239	+	0.252
زيادة دوافع المديرين للعمل		الجوانب الصحية		الصراعات داخل العمل		مرونة أوقات العمل

ب- يوجد تأثير معياري إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) لعوامل إستراتيجيات توازن العمل والحياة لكل من: الحوانب الصحية ، الصراعات داخل العمل ، ومرونة أوقات العمل ، على عامل تحسين قدرة المديرين على العمل ، وبمعامل تحديد  $R^2$  قدرة (٤٢.٤%) ، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض البحثي الرئيس القائل بوجود علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة وتحسين قدرة هؤلاء المديرين على العمل ، على النحو التالي:

$Y_2$	=	0.179	+	0.301	+	0.299
تحسين قدرة المديرين على العمل		الجوانب الصحية		الصراعات داخل العمل		مرونة أوقات العمل

ج- يوجد تأثير معياري إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) لعوامل إستراتيجيات توازن العمل والحياة لكل من: الحوانب الصحية ، الصراعات بين الأفراد ، ومرونة أوقات العمل ، على عامل توفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة ، وبمعامل تحديد  $R^2$  قدرة (٤٩.٦%) ، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض البحثي الرئيس القائل بوجود علاقة معنوية موجبة بين تطبيق المنظمات الحكومية الخدمية في مصر لإستراتيجيات توازن العمل والحياة وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحيحة ، على النحو التالي:

Y <sub>٢</sub> توفير بيئة عمل مشجعة على اتخاذ القرارات الصحيحة	=	0.380 الجوانب الصحية	+	0.220 الصراعات داخل العمل	+	0.228 مرونة أوقات العمل
-------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------	---	------------------------------	---	----------------------------

د- بلغت قيم مؤشرات كل من: كلاً المعيارى  $\chi^2$  ، جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق المعيارى NFI ، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايد IFI ، جودة التوفيق توكر لويس TL ، جودة التوفيق المقارن CFI ، (2.673) ، (0.990) ، (0.891) ، (0.989) ، (0.915) ، (0.993) ، (0.945) ، (0.993) ، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود المثلى ، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلى المقدر.

هـ- بلغت قيم الجذر التربيعى لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعى لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (0.100) ، (0.105) على الترتيب ، مما يدل على تدنى أخطاء النموذج الهيكلى المقدر ومن ثم جودة توفيقه.

## ٢. نتائج إختبار الفرض الثانى :

ينص الفرض البحثى الثانى من فروض البحث على " يوجد إختلاف حقيقي بين شعور المرأة عن الرجل بتوازن العمل والحياة فى المنظمات الحكومية الخدمية فى مصر "

### متغيرات الفرض البحثى الثانى:

#### تنقسم متغيرات الفرض البحثى الثانى إلى:

أ- متغيرات مستقلة: وتتمثل فى عينتى الدراسة لكل من الذكور والإناث بالمنظمات الحكومية الخدمية فى مصر.

ب- متغير تابع: ويتمثل فى العوامل المتعلقة بإستراتيجيات توازن العمل والحياة لكل من: الجوانب الصحية ، الصراعات بين الأفراد ، ومرونة أوقات العمل.

### الأسلوب الإحصائى المستخدم:

لقياس معنوية الفروق بين عينتى الدراسة لكل من الذكور والإناث بالمنظمات الحكومية الخدمية فى مصر فيما يتعلق بإستراتيجيات توازن العمل والحياة لكل من: الجوانب الصحية ، الصراعات بين الأفراد ، ومرونة أوقات العمل ، تم استخدام إختبار t-test لعينتين مستقلتين Two Independent Samples ، ثم حساب معنوية إختبار "ت" على أساس مستوى معنوية أقل من (0.05) ليدل على معنوية

الفروق بين عينتي الدراسة فيما يتعلق بإستراتيجيات توازن العمل والحياة ، اما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) دل ذلك على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطى عينتي الدراسة. وفيما يلي نتائج اختبار الفرض البحثي الثاني:

### جدول رقم (٩)

إختبار "ت" لقياس معنوية الفروق بين عينتي الدراسة لكل من الذكور والإناث بالمنظمات الحكومية الخدمية في مصر فيما يتعلق بإستراتيجيات توازن العمل والحياة

القرار	الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة "ت" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عينة البحث	العوامل
دالة***	٠.١٧٤	٤.٢٨	0.09	0.04	4.20	٦٣	الإناث	الجوانب الصحية
					4.64	١٠٥	الذكور	
دالة***	٠.٤٣٤	٤.٣٣	0.10	0.05	4.07	٦٣	الإناث	الصراعات بين الأفراد
					4.54	١٠٥	الذكور	
دالة***	٠.٤٤٢	٥.٦٣	0.07	0.04	4.12	٦٣	الإناث	مرونة أوقات العمل
					4.53	١٠٥	الذكور	

\*\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١

يتضح من الجدول جدول رقم (٩) ما يلي:

توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين فى عينتي الدراسة لكل من الذكور والإناث بالمنظمات الحكومية الخدمية في مصر فيما يتعلق بإستراتيجيات توازن العمل والحياة فيما يتعلق بالجوانب الصحية ، الصراعات بين الأفراد ، ومرونة أوقات العمل وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) لصالح اتجاه عينة المستقصى أرائهم من الذكور، ومن ثم قبول صحة الفرض البحثي الثاني فيما يتعلق بوجود إختلاف حقيقي بين شعور المرأة عن الرجل بتوازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر.

### ٣. نتائج إختبار الفرض الثالث :

ينص الفرض البحثي الثالث من فروض البحث على " تختلف إستراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر."

### متغيرات الفرض البحثي الثالث:

تتمثل متغيرات الفرض البحثي الثالث فى المتغيرات المرتبطة، والتي تتمثل في الإستجابات الرتيبية للمستقصى أرائهم على إستراتيجيات توازن العمل والحياة المتعلقة بكل من: وقت العمل المرن ، العمل عن بعد ، العمل بعض الوقت ، أسبوع العمل



المضغوط، تقاسم الوظيفية ، تقديم الرعاية الصحية للمديرين ولأسرهم، منح المديرين إجازات رعاية الأطفال ورعاية الوالدين ، توفير خدمات تعليم الأطفال ، السماح بإصطحاب الأطفال للعمل ، السماح بمشاركة المديرين في الأعمال التطوعية والمجتمعية ، توفير خدمات اللياقة الصحية والنفسية والعقلية للمديرين .

### الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لقياس معنوية الفروق بين استراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر ، تم استخدام اختبار Friedman Test للعينات المرتبطة، ثم حساب معنوية الاختبار على أساس توزيع مربع كاي ، بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ليدل على معنوية الفروق بين المتوسطات الرتبوية لإستراتيجيات توازن العمل والحياة ، اما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) دل ذلك على عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الرتبوية لتلك الإستراتيجيات. وفيما يلي نتائج اختبار الفرض البحثي الثالث:

### جدول رقم (١٠)

بيان المتوسط الرتبي لإستراتيجيات توازن العمل والحياة من وجهة نظر المبحوثين

مستوي المعنوية	قيمة اختبار مربع كاي	المتوسط الرتبي	استراتيجيات توازن العمل والحياة
٠.٠٠١	٣٧٣.٠٣٩	8.12	١-وقت العمل المرن .
		7.71	٢-العمل عن بعد .
		6.23	٣-أسبوع العمل المضغوط.
		7.67	٤-العمل بعض الوقت .
		7.08	٥-تقاسم الوظيفية .
		6.06	٦-تقديم الرعاية الصحية للمديرين ولأسرهم.
		5.96	٧-منح المديرين إجازات رعاية الأطفال ورعاية الوالدين
		4.90	٨-توفير خدمات تعليم الأطفال .
		3.36	٩-السماح بإصطحاب الأطفال للعمل.
		4.42	١٠-السماح بمشاركة المديرين في الأعمال التطوعية والمجتمعية
		4.49	١١-توفير خدمات اللياقة الصحية والنفسية والعقلية للمديرين

\*\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١

ويتضح من الجدول جدول رقم (١٠) ما يلي:

١. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الرتبية لإستراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ، ومن ثم قبول صحة الفرض البحثي الثالث فيما يتعلق بإختلاف إستراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر.
٢. أن أكثر إستراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر هي على الترتيب: (( وقت العمل المرن / العمل عن بعد/ العمل بعض الوقت/ تقاسم الوظيفة/ أسبوع العمل المضغوط / تقديم الرعاية الصحية للمديرين ولأسرهم/ منح المديرين إجازات رعاية الأطفال ورعاية الوالدين)).
٣. أن أقل إستراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر على، هي على الترتيب: (توفير خدمات تعليم الأطفال/ توفير خدمات اللياقة الصحية والنفسية والعقلية للمديرين/ السماح بمشاركة المديرين في الأعمال التطوعية والمجتمعية) .

ويوضح الشكل رقم (٣) هذه النتائج :

شكل رقم (٣)

### إختلافات إستراتيجيات توازن العمل والحياة بين المبحوثين



## النتائج والتوصيات :

يشتمل هذا الجزء على نتائج الدراسة الخاصة بتطبيق إستراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة على فعالية الأداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر بإعتباره واحداً من الموضوعات الهامة في عصرنا الحالي . حيث تسعى الكثير من المنظمات لتحقيق التوازن بين العمل والحياة لمختلف العاملين بها بحثاً عن العديد من المزايا التي تتحقق لموظفيها ، ومن ثم تتحقق لها ولمجتمعها أيضاً . كما تستهدف الكثير من المنظمات أن يتحقق الإداء الإداري الفعال لمديرها . ولقد إستهدف هذا البحث إلقاء الضوء على ماهية الإستراتيجيات التي تتحقق التوازن بين العمل والحياة ، ولقد إقترح الباحث في هذا البحث عدد ( ١١ ) إستراتيجية من الإستراتيجيات المختلفة التي تحقق هذا التوازن ، وأراد أن يختبر أثر تطبيق هذه الإستراتيجيات الإحدى عشر على فعالية الإداء الإداري ومن أجل ذلك فلقد إقترح نموذج للدراسة ، ثم عمل على إختبار مدى ( صحة / أو خطأ ) نموذج الدراسة المقترح في هذا البحث . وفي هذا النموذج إقترح الباحث لقياس الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية تفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه والتي يمكن حصرها في ثلاثة عوامل هي :

- ١- الدافع للعمل .
- ٢- القدرة على أداء العمل .
- ٣- مناخ العمل المناسب .

وبعد أن قام الباحث بجمع وتحليل البيانات الميدانية لإختبار صحة فروض الدراسة الثلاث ونموذج الدراسة المقترح ، فلقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ١- أوضحت نتائج الدراسة الإستطلاعية وكذا الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث أن هناك عدم توازن بين العمل والحياة ، وخاصة لدى النساء عن الرجال، حيث لم تكن إجاباتهم بنفس السلبية التي شعر بها الباحث من إجابات النساء وخاصة السيدات المتزوجات والتي أبدين رفض تام لظروف العمل ، ووقت العمل ونوعية الخدمات التي تقدمها لهم منظماتهم . وخاصة عدم توافر الرعاية الصحية المناسبة ورعاية الأطفال. ولقد جاءت معظم إجابات النساء ( غير المتزوجات ) لتعكس رضاء متوسط عن ظروف العمل وساعات العمل وعن القرارات الإدارية التي إتخذتهن خلال حياتهم الوظيفية . وهذا يدل أن النساء المتزوجات يشعرن أكثر من غيرهن بالحاجة الشديدة والملحة لتطبيق سياسات وإستراتيجيات يستطيعوا من خلالها تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم .
- ٢- أوضحت نتائج تفريغ البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة (١٦٨) مفردة أن عدد

المشاركين في نوادي إجتماعية ورياضية لا يزيد عن ٥ مفردات من جملة مفردات عينة الدراسة ، أي بنسبة ٣% فقط وهي نسبة متدنية للغاية تعكس ظاهرة من ظواهر (عدم تحقيق التوازن بين العمل والحياة في المؤسسات الحكومية ) كما أظهرت النتائج أيضاً أن من يمارس العمل السياسي والحزبي ( مفردة واحدة فقط ) أي بنسبة ٠.٠٠٥% فقط أي أقل من نسبة ١% من العدد الكلي لحجم العينة ، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أيضاً أن عدد من يشترك في منظمة إجتماعية أو خيرية (٣) مفردات من جملة ١٦٨ مفردة أي بنسبة ٢% فقط وهي نسبة متدنية أخرى ، أما النسبة الغربية جدا فهي نسبة عدد من يمارسون الهوايات الشخصية فكانت نسبتهم صفر % . وهذا يعني تفضيل نسبة ١٠٠% من الحجم الكلي للعينة على ممارسة عملهم وعدم التفرغ لممارسة أي هواية من الهوايات.

٣- تأكد صحة الفروض كافة الفروض الثلاثة للبحث .وهذا يدل على أن تطبيق إستراتيجيات توازن العمل والحياة يؤدي إلى تحسين مستوى فعالية الأداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية في مصر.

٤- تأكد من خلال هذا البحث أنه توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات المتعلقة بإستراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة سواء المتعلقة بالحوانب الصحية ، الصراعات بين الأفراد ، ومرونة أوقات العمل ، وبين عوامل تحسين فعالية الأداء الإداري للمديرين الثلاثة( زيادة دوافع المديرين للعمل / تحسين قدرة المديرين على العمل / وتوفير بيئة عمل مشجعة على إتخاذ القرارات الصحية).

٥- تأكد صحة نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين إستراتيجيات التوازن بين العمل والحياة وتحقيق فعالية الأداء الإداري للمديرين في الأجهزة الحكومية المختلفة .

٦- بوجود إختلاف حقيقي بين شعور المرأة عن الرجل بتوازن العمل والحياة في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر.

٧- توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الرتبية لإستراتيجيات توازن العمل والحياة في درجة تأثيرها وقبولها من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر. ويمكن إيعاز هذه الإختلافات إلى تباين القيم الثقافية والعلمية والخبرة وتأييد الإدارة العليا ، وغيرها من الأسباب التي تم ذكرها في مرجعة الدراسات السابقة .

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، يمكننا أن نشير إلى عدد من المضامين والدلالات التطبيقية الآتية :

١. يجب على إدارة أي منظمة أن تسعى لتطبيق مجموعة مختلفة من الإستراتيجيات التي تحقق التوازن بين حياة موظفيها وعملهم من أجل تحسين

١. الصحة النفسية والبدنية للموظفين .
٢. يجب على إدارة أي منظمة أن تسعى لتطبيق مجموعة مختلفة من الإستراتيجيات التي تحقق التوازن بين حياة موظفيها وعملهم من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والأكفاء منهم وتقليل معدلات دورانهم .
٣. يجب على إدارة أي منظمة أن تسعى لتطبيق مجموعة مختلفة من الإستراتيجيات التي تحقق التوازن بين حياة موظفيها من أجل العمل على جذب الموظفين الأكفاء للعمل في هذه المنظمات .
٤. يجب على إدارة أي منظمة أن تسعى لتطبيق مجموعة مختلفة من الإستراتيجيات التي تحقق التوازن بين حياة موظفيها وعملهم من أجل زيادة درجة رضائهم عن العمل وتقليل مستوى الضغوط والاحتراق النفسي لموظفيها .
٥. عدم السماح للموظفين بالعمل لساعات عمل طويلة بعد مواعيد العمل الرسمية حتى يمكن الحفاظ على الصحة البدنية والنفسية للموظفين وتقليل الكثير من المشاكل العائلية .
٦. طالما أن نتائج هذا البحث قد أظهرت أن هناك إختلاف بين تفضيل المديرين في الأجهزة الحكومية لإستراتيجيات توازن العمل والحياة ، وأن أهم إستراتيجيات تحقق لهم الرضا عن العمل والقدرة على العمل هي على الترتيب ( وقت العمل المرن ، العمل عن بعد، العمل بعض الوقت، تقاسم الوظيفة، أسبوع العمل المضغوط ، تقديم الرعاية الصحية للمديرين ولأسرهم، منح المديرين إجازات رعاية الأطفال ورعاية الوالدين) لذا ينبغي على المسؤولين في الإدارة العليا لأي منظمة أن يوجهوا عنايتهم لأكثر هذه الاستراتيجيات تأثيراً في فعالية الأداء والعمل على تطبيقها داخل هذه المنظمات .
٧. يوصي الباحث بأهمية تطبيق المفهوم الشامل للأداء من خلال قياس محدداته الثلاثة وعدم الاكتفاء على محدد واحد فقط في تقويم هذه الفعالية للإداء .
٨. هناك ضرورة لتهيئة المديرين على لتقبل تطبيق الإستراتيجيات التي تحقق التوازن بين العمل والحياة مع شرح أهمية تحقيق هذا التوازن للمنظمة وللأفراد وللمديرين أنفسهم .
٩. يوصي الباحث بأهمية مساهمة هذه الدراسة في تطوير الإداء الإداري للمديرين داخل المنظمات العاملة في مصر بوجه عام ، وفي المنظمات الحكومية المصرية بوجه خاص وذلك من خلال تطبيق مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تحقق التوازن بين العمل والحياة بواسطة إدارة الموارد

البشرية في هذه المنظمات .  
١٠. ضرورة تحسين ظروف ومناخ بيئة العمل الحكومية وذلك عن طريق توفير أنسب الظروف البيئية للعمل من حيث الحرارة والتهوية والإضاءة ، وتوفير نوادي إجتماعية وتنظيم رحلات ترفيهية للعاملين ولأسرهم بأجور رمزية .

## مراجع البحث

### أولاً : المراجع العربية

- ١- د. إبراهيم هميمي - إدارة الأعمال الصناعية - القاهرة - مكتبة عين شمس ( سنة النشر غير مبينة، ص. ١٢٤ ) .
- ٢- د. أحمد سرور - إدارة الإنتاج - القاهرة - مطبعة الاستقلال ( سنة النشر غير مبينة، ص. ١٢٤ ) .
- ٣- د. أحمد سيد مصطفى - المدير في عالم متغير ، رؤية القرن (٢١) - الناشر غير مبين ( ١٩٩٩ ص. ١٦ )
- ٤- د. حنفي محمود سليمان - السلوك الإنساني والأداء - الإسكندرية - دار الجامعات المصرية - ( ١٩٧٥، ص. ٤٢ ) .
- ٥- د. جلال مصطفى الصياد - المعاينة الاحصائية - القاهرة - مكتبة عين شمس ( ١٩٩٣ - ص. ١٠٩ ) .
- ٦- سميرة حبيب سعد ، تقويم فعالية الأداء الجامعي لمرحلة الدراسات العليا بكليات التجارة بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٥ .
- ٧- د. على السلمي - الإدارة العامة - مكتبة غريب ( ٢٠٠٤، ص. ٧ ) .
- ٨- يسري السيد يوسف جودة، مفهوم الأداء ، دراسة ميدانية لنموذج محدد على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨٢ .
- ٩- يسري السيد يوسف جودة، تقويم فعالية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري ، دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية ، مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة الزقازيق - العدد الثاني ، الجزء الثاني ، ٢٠٠٠ المجلد الثاني والعشرون .

### ثانياً : المراجع الأجنبية

- Alegre, J., & Pasamar, S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 421-433.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human*

- resource management review, 19(1), 9-22.
- Bharat, S. (2003). Women, work, and family in urban India: Towards new families. Psychology in human and social development: Lessons from diverse cultures, 155(169).
  - Brough, P., Kalliath, T. J., & O'Driscoll, M. P. (2007). Work-family conflict and facilitation: Achieving work-family balance. Advances in organisational psychology, 73.
  - Brown, C., & Yates, J. (2018). Understanding the experience of midlife women taking part in a work-life balance career coaching programme: an interpretative phenomenological analysis. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 16(1), 110-125.
  - Cho, Y., Park, J., Ju, B., Han, S. J., Moon, H., Park, S., & Park, E. (2016). Women Leaders' Work-Life Imbalance in South Korean Companies: A Collaborative Qualitative Study. Human Resource Development Quarterly, 27(4), 461-487.
  - Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human relations, 53(6), 747-770.
  - Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The Work Family Interface: Differentiating Balance and Fit. Family and Consumer Sciences Research Journal, 33(2), 121-140.
  - Delina, G., & Raya, R. P. (2013). A study on work-life balance in working women. International Journal of Commerce, Business and Management, 2(5), 274-282.
  - Francene Sussner Rodgers, (1999). "When the Business Case Is Common Sense: Coming to Terms with America's Family Challenge," ACA Journal, (Autumn 1999)
  - Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Work and family--allies or enemies: what happens when business professionals confront life choices? Oxford University Press, USA.
  - Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. Journal of vocational behavior, 63(3), 510-531.
  - Kim, N. , & Cha, J. (2015). Exploratory study of Korean workers' perception of career success. Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education, 17 (4), 253- 287. (In Korea).

- Kim, H., Lee, J. K., & Sung, S. (2013). The effects of family-friendly practices and gender discrimination on job attitudes: the moderating role of supervisor support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3921-3938.
- Kim, N., & Kwon, T. (2009). The relation between work-family balance and quality of life for married women. *Women Stud*, 76(1), 43-70.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time? *Trends in organizational behavior*, 7, 79-9.
- Kumar, K., & Chaturvedi, R. (2018). Work-Life Balance and Job Satisfaction from the Perspective of Multiple Job Holding Women: Comparative Analysis of Generational Cohorts. *IJAME*.
- Lappegård, T., Goldscheider, F., & Bernhardt, E. (2017). Introduction to the Special Collection on Finding Work-Life Balance: History, Determinants, and Consequences of New Bread-Winning Models in the Industrialized World. *Demographic Research*, 37, 853-866.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201.
- Lee, H. J. , & Yu, G. C. (2011). Supporting institutions of company and influence of female workers' work-family balance perception. *Women's Studies*, 80 (1), 33– 79. (In Korea).
- Lee, C. M., Reissing, E. D., & Dobson, D. (2009). Work-life balance for early career Canadian psychologists in professional programs. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 50(2), 74.
- Melo, P. C., Ge, J., Craig, T., Brewer, M. J., & Thronicker, I. (2018). Does Work-life Balance Affect Pro-environmental Behaviour? Evidence for the UK Using Longitudinal Microdata. *Ecological Economics*, 145, 170-181.
- Mitnick, D. H. (2006). The impact of working women on work/life balance perspectives. *Master of Science in Organizational Dynamics* These.
- Ollier-Malaterre, A., & Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1), 111-136.
- Osterman, P. (2015). 'Work/family programs and the employment relationship'. *Administrative Science Quarterly*, 40: 681–700.



- Rout, U R; Lewis, S and Kagan, C (1999). “Work and Family Roles: Indian Career Workmen in India and the West,” Indian Journal of Gender Studies, 6(1), 91-105.
- Valcour, M. (2016). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. Journal of Applied Psychology, 92 (6), 1512 – 1523. Doi:10.1037/0021-9010.92.6.1512.
- Varatharaj, V., & Vasantha, S. (2012). Work life balances a source of job satisfaction-an exploratory study on the view of women employees in the service sector. International Journal of Multidisciplinary Research, 2(3), 450-458.
- Wang, J. , & Shirmohammadi, M. (2016). Women leaders in China: Looking back and moving forward. Advances in Developing Human Resources, 1 – 15. doi: 10.1177/1523422316641399
- Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work–family balance. Personnel Psychology, 70(1), 167-210.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). ‘High performance’Management Practices, Working Hours and Work–Life Balance. British journal of industrial Relations, 41(2), 175-195.
- Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2018). The perceived fairness of work–life balance policies: A UK case study of solo-living managers and professionals without children. Human Resource Management Journal.
- Williams, M. L., Ford, L. R., Dohring, P. L., Lee, M. D., & MacDermid, S. M. (2000 )  
Women of tomorrow: A study of women around the world, Nielsen Women of Tomorrow Study 2011, Nielsen Company.

## ملاحق البحث :

### قائمة الاستقصاء

#### السادة المدراء المحترمين :

تحية طيبة وبعد..،

أقوم بعمل بحث علمي كمتطلب من متطلبات الترقية الأكاديمية في الجامعة ، ورغبة مني في ربط هذا البحث بالواقع العملي ، أود من سيادتكم التكرم بمساعدتي بالإجابة على مجموعة التساؤلات التي تحتوي عليها هذه القائمة. وأؤكد أن كل ما تبدو من أفكار أو آراء ستكون موضع السرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط . شاكراً سيادتكم مقدماً على تعاونكم الصادق معي ، وأتمنى لكم التوفيق والسداد في حياتكم الشخصية والوظيفية .

د. هشام البحيري

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

### السؤال الأول :

برجاء قراءة العبارات التالية جيداً ثم اختر الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع علامة صح في العمود الذي يعبر عن وجهة نظرك ، حسب المقياس الموضح أدناه والذي يتراوح ما بين موافق تماماً وغير موافق على الإطلاق .

م	بيان	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	وقت عملي ثابت ولا تتوجد فيه أي مرونة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	تتطلب ظروف عملي أن أعمل لفترة زمنية طويلة.	٥	٤	٣	٢	١
٣	أضطر أن أصحب جزء من الأعمال معي للمنزل .	٥	٤	٣	٢	١
٤	أضطر أن أعمل لساعات متأخرة في الليل لكي أنجز العمل المطلوب مني .	٥	٤	٣	٢	١
٥	منذ فترة طويلة لم أستطع أن أحصل على إجازة طويلة من أجل الراحة والإستجمام .	٥	٤	٣	٢	١
٦	ينتابني شعور بالإجهاد من تأثير ضغوط العمل المتكررة .	٥	٤	٣	٢	١

٧	أشعر بصداع مستمر بسبب كثرة الأعمال اليومية المطلوب من إنجازها.	٥	٤	٣	٢	١
٨	تؤثر مشاكل عملي على علاقتي بزوجتي وأولادي وأقاربي .	٥	٤	٣	٢	١
٩	لا يوجد وقت كاف لممارسة الهوايات التي أحبها .	٥	٤	٣	٢	١
١٠	منذ فترة طويلة لم أستطع أن أحصل على إجازة طويلة من أجل الراحة والإستجمام .	٥	٤	٣	٢	١
١١	يتسبب ضغط العمل في عدم حضوري الكثير من المناسبات أو عمل الزيارات العائلية .	٥	٤	٣	٢	١
١٢	لا توفر لي جهة عملي الرعاية الصحية المناسبة .	٥	٤	٣	٢	١
١٣	لا توفر جهة عملي الرعاية الصحية المناسبة لزوجتي وأولادي	٥	٤	٣	٢	١
١٤	لا تسمح لي ظروف العمل في المشاركة في الأعمال المجتمعية	٥	٤	٣	٢	١
١٥	لا تساهم جهة عملي في تحمل مصروفات تعليم أولادي .	٥	٤	٣	٢	١
١٦	تقدمت بطلبات إجازات خاصة كثيراً ولكن معظمهما يقابل بالرفض .	٥	٤	٣	٢	١
١٧	أشعر أن عملي الحالي يثقل مهاراتي المختلفة يوماً بعد يوم .	٥	٤	٣	٢	١
١٨	لا تهتم منظمتي بتوفير برامج تدريبية تنمي الوعي الفكري وتساعدني على مواجهة أعباء وضغوط العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٩	توجد الكثير من الصراعات التي تحدث بيني وبين زملائي بسبب مشاكل العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	يحدث الكثير من لتصادم مع عملاء منظمتي بسبب ضغوط العمل .	٥	٤	٣	٢	١

### السؤال الثاني :

برجاء قراءة العبارات التالية جيداً ثم اختر الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع علامة صح في العمود الذي يعبر عن وجهة نظرك ، حسب المقياس الموضح أدناه والذي يتراوح ما بين موافق تماماً وغير موافق على الإطلاق .

م	بيان	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	توفر لي وظيفتي الإشباع المادي الذي أحتاجه .	٥	٤	٣	٢	١
٢	توفر لي وظيفتي المركز المرموق الذي أستحقه .	٥	٤	٣	٢	١
٣	أشعر أنني أقيم جيداً من رؤسائي في العمل	٥	٤	٣	٢	١
٤	تتخذ إدارة منظمتي القرارات التي تصب دائماً في مصلحتي .	٥	٤	٣	٢	١
٥	أشعر أن مركزي الوظيفي الحالي يحقق كافة طموحاتي .	٥	٤	٣	٢	١
٦	توفر لي بيئة العمل حالياً الأمن والسلامة المهنية .	٥	٤	٣	٢	١
٧	أفضل دائماً العمل مع مجموعة من الزملاء وليس بمفردي .	٥	٤	٣	٢	١
٨	توفر لنا إدارة المنظمة النوادي الاجتماعية وتنظم لنا الرحلات والمصايف بشكل مستمر .	٥	٤	٣	٢	١
٩	يوفر لي عملي الحالي الشعور بالاستقلال والحرية التامة في إتخاذ القرارات التي أراها مناسبة .	٥	٤	٣	٢	١
١٠	أكتسب تقدير رؤسائي وزملائي لي يوماً بعد يوم .	٥	٤	٣	٢	١
١١	توفر لي منظمتي فرصة إستكمال دراستي العليا ( ماجستير ودكتوراه ) .	٥	٤	٣	٢	١
١٢	توفر لي منظمتي كافة البرامج التدريبية بشكل مستمر بهدف تنمية المهارات الفنية والسلوكية والإدارية بشكل مستمر .	٥	٤	٣	٢	١

١	٢	٣	٤	٥	١٣	توفر لي منظمتي فرص التعلم من خبرات الآخرين عن طريق منحني فرص السفر للخارج للإحتكاك بتجارب الآخرين والاستفادة منها .
١	٢	٣	٤	٥	١٤	تساعدنا إدارة المنظمة حالياً من خلال إستقطاب خبراء أكفاء ينقلوا لنا تجاربهم المفيدة في إدارة مشاكل العمل الحكومي .
١	٢	٣	٤	٥	١٥	يوفر لي نظام العمل الكثير من الخبرات من خلال تطبيق عملية التدوير الوظيفي .
١	٢	٣	٤	٥	١٦	سافرت أكثر من مرة لأكثر من دولة من أجل التعلم .
١	٢	٣	٤	٥	١٧	أشعر أن عملي الحالي يزيد من مستوى مهاراتي ومعارفي يوماً بعد يوم .
١	٢	٣	٤	٥	١٨	يثق في رؤسائي ثقة كاملة في كافة الأمور الفنية والإدارية التي تخص العمل .
١	٢	٣	٤	٥	١٩	أشعر بالحرية التامة عند مناقشة أي شيء يخص عملي مع رؤسائي .
١	٢	٣	٤	٥	٢٠	ينصت لي رؤسائي بشكل كبير عندما أعرض بعض الأفكار الجديدة لتطوير العمل ويوافقوا عليها دائماً .
١	٢	٣	٤	٥	٢١	تشبع بيئة العمل الحالية كافة إحتياجاتي المادية والنفسية .
١	٢	٣	٤	٥	٢٢	يوجد تفاعل تام مع زملائي في كل المستويات من أجل تحقيق الاتصال الفعال بهدف تحقيق الأهداف الوظيفية .
١	٢	٣	٤	٥	٢٣	يتفهم رؤسائي إمكاناتي وقدراتي المادية والنفسية نتيجة لقربهم المستمر من مواقع وظروف العمل .
١	٢	٣	٤	٥	٢٤	أحصل على معلومات دقيقة وتعليمات واضحة دائماً من رؤسائي .
١	٢	٣	٤	٥	٢٥	يوجد تفاعل ودي كبير مع الزملاء والرؤساء في العمل .

١	٢	٣	٤	٥	٢٦	أشعر بروح الفريق والمساندة التامة من كافة الزملاء في العمل .
١	٢	٣	٤	٥	٢٧	يسمح لي رؤسائي بمشاركتهم في صياغة الأهداف الهامة للمنظمة .
١	٢	٣	٤	٥	٢٨	يتم إتخاذ القرارات بناء على المشاركة الجماعية وبأغلبية الأصوات .

### السؤال الثالث :

فيما يلي عددا من الإستراتيجيات المقترحة والتي يمكن أن تطبقها إدارة منطمتك من أجل مساعدتك في عمل توازن بين عملك وحياتك . برجاء قراءة الاستراتيجيات التالية جيداً ثم ضع الترتيب المناسب من وجهة نظرك حسب أهمية كل منها بالنسبة لك ( علما بأن الأهم يأخذ رقم ١ ، ثم الأقل أهمية يأخذ رقم ٢ حتى ١١).

ترتيب أهميتها لك	الإستراتيجيات
	وقت العمل المرن .
	العمل عن بعد .
	أسبوع العمل المضغوط .
	العمل بعض الوقت .
	تقاسم الوظيفية .
	تقديم الرعاية الصحية للمديرين ولأسرهم .
	منح المديرين إجازات رعاية الأطفال ورعاية الوالدين
	توفير خدمات تعليم الأطفال .
	السماح بإصطحاب الأطفال للعمل .
	السماح بمشاركة المديرين في الأعمال التطوعية والمجتمعية
	توفير خدمات اللياقة الصحية والنفسية والعقلية للمديرين

### بيانات أساسية :

- المستوى الإداري :
- السن : يتراوح ما بين ( ) .
- أعلى شهادة دراسة حصلت عليها :

- الحالة الإجتماعية : أعزب ( ) متزوج ( ) أرمل ( )
- في حالة الزواج ( هل لديك أطفال؟ ) ( وما عددهم؟ ) ( )
- هل أنت مشترك في نادي إجتماعي أو رياضي؟ نعم ( ) لا ( )
- هل أنت مشترك في أي حزب سياسي؟ نعم ( ) لا ( )
- هل أنت مشترك في مؤسسات إجتماعية أو خيرية؟ نعم ( ) لا ( )
- ما هي أهم هواياتك الشخصية؟

شكراً على وقتك . . مع خالص شكري وتقديري  
الباحث د. هشام البحيري