مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية)
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. لمى اسبر، باسكال ابراهيم منجه
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5629
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:13 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية)

الدُّكتورة: كندة علي ديب*

الدكتورة: لمى اسبر**

باسكال ابراهيم منجه***

(تاريخ الإيداع 29 / 3 / 2021. قُبِل للنشر في 15 / 7 / 2021)

□ ملخّص □

هدف الدراسة إلى بيان تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي من خلال (الترقية، بيئة العمل، محتوى العمل) في الجامعات الخاصة في اللاذقية

اتَّبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها، وتمَّ توزيعها على (141) مبحوث بطريقة الحصر الشامل، استردت منها (138)، بينما تمّ رفض(6) استبانة غير صالحة للتحليل، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، كانت (132) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في فروع الجامعات الخاصة جامعة الشام الخاصة فرع اللاذقية والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع اللاذقية، ومن أجل اختبار الفرضيّات قامت الباحثة بتفريغ البيانات الأوليّة في قاعدة بيانات وتمّ تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار /20/.

توصلت الباحثة إلى ما يلي: يشبع الراتب حاجات العاملين الأساسية، ويحفز مقدار الراتب العامل على أداء عمله بأحسن مستوى، وتجعل المكافآت العامل على العمل بصورة جدية.

توصي الباحثة بالآتي: بضرورة أن تهتم الجامعات بالراتب بحيث يشبع حاجات العاملين الأساسية، وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز والمكافآت والترقيات وضمان حصول العامل على الراتب الذي يضمن له حياة أفضل، وضرورة جعل قانون توزيع التعويضات (الأرباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) يتم بصورة عادلة بين العاملين، كأن يتم منح العاملين حوافز مادية ومعنوية متساوية ربعية أو نصف سنوية أو سنوية.

الكلمات المفتاحية: التوازن التنظيمي؛ الرضا الوظيفي؛ الترقية؛ بيئة العمل؛ محتوى العمل، الجامعات الخاصة في اللاذقية.

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** مدرس ـ قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللّاذقية ـ سورية.

*** طالبة ماجستير، في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

E- mail: pascall.manja@gmail.com

The Effect Of Organizational Balance On Job Satisfaction
(Field Study In Private Universities Operating In Lattakia)

Dr. Kinda A Deeb [*]
Dr. Lama Asper [**]
Pascal I Manjeh [***]

(Received 29 / 3 / 2021. Accepted 15 / 7 / 2021)

□ ABSTRACT □

The aim of the study is to show the effect of organizational balance on job satisfaction through (promotion, work environment, work content) in private universities in Lattakia.

Distributed to (141) respondents in a comprehensive inventory method, (138) were recovered from them, while (6) a questionnaire that was not valid for analysis was rejected, due to the lack of seriousness in filling out information, it was (132) a questionnaire that was valid for analysis, and the research community consisted of a cadre of workers in university branches Private Al-Sham Private University, Lattakia Branch, the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Lattakia Branch.

The researcher concluded the following: The salary satisfies the basic needs of the workers, the amount of the salary motivates the worker to perform his work at the best level, and the rewards make the worker work seriously.

The researcher recommends the following: that universities should pay attention to the salary so that it satisfies the basic needs of workers, by paying attention to incentives, rewards and promotions, and ensuring that the worker receives the salary that guarantees him a better life. Between employees, such as granting employees equal material and moral incentives quarterly, semi-annually or annually.

Keywords: Organizational balance; Job Satisfaction; Upgrade; Work environment; Work content, Private universities in Lattakia.

[*] **Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**] **Assistant Professor. Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة :

تقوم نظريةِ التوازن التنظيمي (لسايمون) على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي، وأن قراراتهم تتأثر بمدى إسهام كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم؛ بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم؛ أي أن يتحقق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد .

فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن؛ تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها، وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حاله عطاء مستمر، وهنا يجب على الإدارة أن تحافظ على حالة التوازن هذه، وأن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثلة ب(عملية اتخاذ القرارات، البيئة المحيطة، الجماعة، تنفيذ القرارات، التخصص، التوازن والمحافظة عليه، التعاون) .

وفي ظل التغيرات السائدة، والتقدم والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم، يتأثر القطاع التعليمي حاله حال كل المنظمات بهذه التغيرات الأمر الذي يتطلب منه المحافظة على حالة التوازن التنظيمي فيه، والعمل الدائم على مواكبة التطورات ومواجهة التغيرات من خلال تحقيق شروط نظرية التوازن التنظيمي للحفاظ على جودة الأداء الذي يقدم فيه بالشكل المطلوب، فقد شكل تطبيق التوازن التنظيمي هاجساً كبيراً لدى هذا القطاع، نتيجة لأسباب عديدة منها تزايد أعداد المؤسسات التعليمية الخاصة، وتزايد المنافسة بينها وبين المؤسسات التعليمية العامة، والحاجة لرفع سوية الأداء، وأيضاً حاجة الأسواق سواء المحلية أو الدولية لخريجي هذه الجامعات، والاهتمام المتزايد من قبل الإدارات في هذه الجامعات لضمان تحقيق أهدافها في تطابق مخرجات العملية التعليمية مع أهداف المجتمع بشكل عام.

ولهذا أصبحَ موضوع التوازن التنظيمي هاماً في تحقيق الرِّضا الوظيفي Job satisfaction الذي يعد من الموضوعات الَّتي تحظى باهتمام السُّلوكيين والإداريين، وذلكَ من خلال بحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرِّضا لدى الموظَّف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرِّضا.

إذ أن امتلاك المنظَّمة لعملاءَ داخليِّين راضين، يساعدها على تحسين أدائها مما يعظِّم من قيمة المنظَّمة وقدرتها على خلق الميزة التَّنافسية الَّتي تجعل منها متفوِّقة وناجحة.

مما سبق فإنَّ الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو بيان تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي، في قطاع التعليم، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشَّركات والمنشآت الخدميَّة، مما أتاح المجال أمام الباحثة للبحث عن هذا الموضوع، نتيجةَ وجود قصورٍ في الدِّراسات في قطاع التعليم في سوريَّة، الأمر الَّذي تطلَّب دراسة هذه العلاقة في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية، من حيث اعتمادها على (الترقية، بيئة العمل، محتوى العمل)، والاهتمام بالموارد البشريَّة؛ من أجل المحافظة على ميزة تنافسيَّة تجعلها تتفوَّق على المنظمات التعليمية الأخرى المحليَّة والعالميَّة.

مشكلة البحث:

تعاني الجامعات السورية اليوم من المفرزات التي خلفتها الحرب على مدار التسعة سنوات الماضية، والتي كان لها الأثر السلبي على كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وعلى أداء الأفراد بشكل عام، وبما أن الأيام الحالية تتسم بالإصلاح وإعادة الإعمار، وذلك قصد إعادة تفعيل عمل كافة المنظمات ودفع عجلة الحياة الاقتصادية والنهوض بها؛ فإنَّ هذا الواقع يتطلب العمل الجاد والحثيث استجابة لمواكبة هذه الظروف، لذلك لابدَّ من تحقيق الرضا الوظيفي للاستمرار والنجاح، وذلك باتباع الطرق والأساليب التي تمكن كافة المنظمات من مواجهة التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه العاملين باعتبارهم المحور الرئيس الذي تستند عليه كل العمليات داخل المنظمة، وذلك من خلال تبني أبعاد التوازن التنظيمي لإيجاد الحلول الحالية والمستقبلية، ولهذا حاولت الباحثة التَّقصي والاطلاع على أسباب

هذه المشكلة، وهل الاهتمام بالتوازن التنظيمي له علاقة بها، فمن خلال الملاحظة وجدت الباحثة في كثير من الأحيان حالة من عدم الرضا للعاملين عن عملهم في الجامعات الخاصة جامعة الشام الخاصة فرع اللاذقية والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع اللاذقية، ظهر ذلك من خلال تأخرهم في تقديم الخدمات للطلبة، بالإضافة إلى قلة التزامهم بأعمالهم، وضعف التقيد بمواعيد العمل المحددة، وبعد مناقشة هذ الأمر مع عدد من الطلاب الزملاء الذين يدرسون في هذه الجامعات، عززوا لدى الباحثة هذه المشكلة كتأخر أوراقهم، وطلباتهم وعدم الاستجابة الجيدة لخدماتهم، مما آثار لدى الباحثة تساؤلات لتحديد أسباب هذه الظواهر وكيف يمكن معالجتها، ومن خلال قيامها بدراسة أولية استطلاعية تضمنت إجراء مقابلات مع عينة صغيرة من مجتمع البحث عددهم 88 مُستقصى، لتقييم متطلبات تطبيق التوازن التنظيمي في الجامعات السورية الخاصة وجهت مجموعة من الأسئلة تمثلت بالآتي:

- هل تشعر بأن هنالك تعاون بينك وبين زملائك في الجامعة؟
- هل إنجاز المهام يتم ضمن فرق عمل أم أن كل موظف يؤدي المهام الموكلة إليه على حدة؟
- هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك؟
- هل تتناسب الحوافز والمكافآت عن الجهد الذي تقوم به؟
- هل هنالك نوع من تقسيم المهام فيما بينكم في الجامعة؟
- هل يتم توزيع العاملين بالشكل الذي يقلل الجهد والوقت؟
- هل تشاركون في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا؟
- هل يتناسب الجهد الذي تبذلونه مع الراتب الذي تتقاضونه كعاملين في الجامعة؟

وبعد تحليل الإجابات السابقة؛ تبين أن هنالك ثغرة واضحة في التعاون ما بين العاملين، وظهور نوع من الروتين والبيروقراطية عند إنجاز المهام الإدارية الموكلة إليهم نتيجة لعدم تقسيم المهام فيما بينهم، الآمر الذي يؤدي إلى تقاعسهم في إنجاز مهامهم، يضاف إلى ذلك عدم العمل بفرق عمل، وقلة الندوات والدورات التدريبية التي تشجعهم للعمل بروح الفريق الأمر الذي يؤدي إلى تأخرهم في تقديم الخدمات للطلبة، وتبين أيضاُ وجود نوع من عدم الرضا للعاملين نتيجة عدم التناسب ما بين الراتب الذي يحصلون عليه والعمل الذي يقومون به، بالإضافة إلى قلة المكافآت سواء المادية والمعنوية التي تحفزهم لتكون إسهاماتهم والتزامهم بعملهم أفضل، توصلت الباحثة إلى وجود مشكلات تنظيمية خلقت حالة من عدم الاستقرار الوظيفي وضعف الرضا عن العمل في الجامعات المدروسة، بعد أن قامت الباحثة بمراجعة للعديد من الدراسات السابقة اعتمدت على نظرية التوازن التنظيمي لسايمون 1945، إذ إن هذه المشاكل مرتبطة بأداء العاملين في المنظمات (الذين لا تتوازن أهدافهم مع أهداف المنظمة بشكل عام) وهذه النظرية أساسها هو المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

وأيضاً من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة المتعلقة بنظرية التوازن التنظيمي برزت أهميته في تهيئة الجامعات كمنظمات خدمية بأفرادها وفرق عملها، كونها الشريحة الأهم في المجتمع التي يجب أن نوجه كافة جهودنا لتحسينها وخاصةً في المرحلة المقبلين عليها، لمواجهة التغيرات المتسارعة ورفع كفاءة الأداء، لذلك تجد الباحثة أهمية دراسة تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في البيئة السورية، خصوصاً في مرحلة حساسة فيها الكثير من المتغيرات التي تحيط بالمنظمات، وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية؟

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

– ما هو تأثير التوازن التنظيمي في الترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟
– ما هو تأثير التوازن التنظيمي في بيئة العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟
– ما هو تأثير التوازن التنظيمي في محتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟

أهمية البحث و أهدافه:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيس: بيان تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

وينبثق عنه لأهداف الفرعية الآتية:

– بيان تأثير التوازن التنظيمي في الترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.
– بيان تأثير التوازن التنظيمي في بيئة العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.
– بيان تأثير التوازن التنظيمي في محتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.
– التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من المتوقع في حالة الأخذ بها أن تسهم في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تعزيز واقع التوازن التنظيمي في الجامعات بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص.

فرضيات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها **لا يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية**.. حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي والترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي وبيئة العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة</u>: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي ومحتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

أَهميَّة البحث:

تكمن أهمية الدراسة في:

.1 الأهمية النظرية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من ضرورة نشر ثقافة التوازن التنظيمي، وضرورة توفره في الجامعات الخاصة في البيئة السورية وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي، باعتبارها منظمات أكاديمية تقوم بدور رائد في تطوير المجتمع وتقدمه خصوصاً في ظل الظروف الراهنة، كما من الممكن أن توفر مرجعاً الكترونياً لمجلة الجامعة من الممكن أن يعتمد عليه مختلف الباحثين والدارسين في هذا المجال.

.2 الأهمية العلمية: تكتسب الدراسة أهميتها العلمية كون الجامعات الخاصة في البيئة السورية عموماً، وجامعة الشام الخاصة فرع اللاذقية والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع اللاذقية خصوصاً، تعد رديفاً لمؤسسات القطاع التعليمي الحكومي في تنمية وتطوير القدرات، ومن الواجب إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية الموجودة فيها بهدف تحسين أدائها، فهذه الدراسة من المتوقع أن تساعدها على معرفة واقعها في مجال تطبيق الشروط اللازمة لنظرية التوازن التنظيمي وضرورة توافره لتحسين الأداء الإداري، وتحديد الشروط المتوفرة منه والعمل على تعزيزها، والشروط

غير المتوفرة والعمل على إيجادها، وصولاً للحصول على تطبيق التوازن التنظيمي بكل شروطه اللازمة وبالشكل الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

الدِّراسات السّابقة: من خلال هذه المراجعة قامت الباحثة بالاطلاع على أهم الدراسات والأدبيات السابقة العربيَّة منها والأجنبية وذلك بغية تقديم ملخص موجز عن تلك الدِّراسات التي تناولت هذه العلاقة بغية الإفادة منها في دعم هذا البحث.

1 الدراسات العربية:

- **دراسة (زاهر *وآخرون*، 2012) بعنوان :**

دورة جودة حياة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين:

أهداف الدراسة: هدف البحث إلى التعرف على طبيعة جودة حياة العمل من خلال تحليل أبعادها المختلفة، وبيان دورها في تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التعليمية بجامعة تشرين.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة طردية بين أبعاد جودة العمل والرضا الوظيفي، كما أن أهم أبعاد جودة حياة العمل المؤثرة على الرضا الوظيفي هي الأجور والمكافآت وخصائص الوظيفة والنمو والترقية ومكان العمل.

- **دراسة (اسكندر وآخرون، 2020) بعنوان:**

- التوازن التنظيمي في أقسام الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على التوازن التنظيمي في أقسام الإشراف التربوي والاختصاصي، التعرف على أبعاد التوازن التنظيمي وعوامله من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص التربية لرياضية) في العراق.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف التوازن التنظيمي وفقاً لأبعاده الحوافز والمهام في مديرية الإشراف التربوي في العراق، قلة الحوافز المادية والمعنوية في مديرية الإشراف التربوي في العراق وارتفاع حجم المهام التي يكلف بها المشرفون التربويين.

- **دراسة (أبو ليفة، 2021) بعنوان:**

دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان دور بعدي السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية) في العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، التعويضات، الترقية، فرص التطوير، الإنجاز، تنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) وأبعاد الإنغراز الوظيفي (الملائمة التنظيمية، الملائمة المجتمعية، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع، التضحية المرتبطة بالمنظمة، التضحية المرتبطة بالمجتمع).

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة الوظيفية، ووجود علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين الحاجات العقلية والتضحية المرتبطة بالمجتمع.

.2 الدِّراسات الأجنبيَّة:

- **دراسة (Bassetto *et al*, 2018) بعنوان:**

Organizational Equilibrium With Capital:

التوازن التنظيمي مع رأس المال :

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى إبراز دور التوازن التنظيمي في مساعدة المدراء على اتخاذ القرار، وحاجة المؤسسات لكسب النوايا الحسنة مثل كسب السمعة الطيبة عن السلوك الجيد، وهدفت أيضاً إلى إبراز دور التوازن التنظيمي في تحقيق المثالية وإظهار الأثار المترتبة على التوازن التنظيمي للسياسة العامة في البيئات ذو الوقت المناسب.

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه عند استخدام التوازن التنظيمي يتم التغلب تدريجياً على مشكلة تناسق الوقت، وأن التوازن التنظيمي يؤول إلى عدم معاملة صانع القرار الحالي بشكل إيجابي أكثر من المستقبل، وأن التوازن التنظيمي حسب المفهوم الذي طرحه ماركوف له دور في حل مشكلة عدم تناسق الوقت بالنسبة لدراسة إعدادات السياسة في الاقتصاد الكلي.

5-2-2 دراسة (Ciauque et al, 2019) بعنوان :

-Stress And Turnover Intents In International Organizations : Social Support And Work Life Balance As Resources:

نوايا الإجهاد والدوران في المنظمات الدولية: الدعم الاجتماعي والتوازن بين العمل والحياة كموارد:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج واضح، لدراسة العلاقة بين التوازن والحياة كأدوات تنظيمية؛ في المساعدة للتقليل من الإجهاد والدوران الذي يعاني منه العاملين في المنظمات الدولية الحكومية، وتقديم مقترحات للتخفيف من هذه المشاكل الإدارية .

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن فرص العمل الاجتماعي والتوازن بين العمل والحياة؛ هما من الأدوات التنظيمية التي تقلل من الإجهاد والرغبة في الإقلاع عن الموظفين الذين يواجهون الروتين أو الضغوط كونهم مغتربين، حيث تتوسط العلاقات جزئياً بين فرص العمل هذه ونية الدوران، وأنه يلزم تقديم مقترحات إدارة موارد بشرية لمساعدة المنظمات في مواجهة هذه التحديات الإدارية.

- **دراسة (Shin et al, 2020) بعنوان:**

Availability and Use of Work–Life Balance Programs: Relationship with Organizational Profitability:

توافر واستخدام برامج التوازن بين العمل والحياة: العلاقة مع الربحية التنظيمية:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تطوير الأدبيات حول العلاقة بين WLBPs والربحية التنظيمية، وفحص الدور الوسيط لتوافر واستخدام برامج التوازن بين العمل والحياة في تحسين الربحية التنظيمية.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن توافر واستخدام WLBP يؤدي إلى تعديل العلاقة بين برامج توازن العمل والحياة والربحية التنظيمية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تشابهت الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة من حيث دراسة موضوع مهم وهو التوازن التنظيمي؛ وكان الاختلاف الرَّئيس للدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة، في بيئة التطبيق، وقد اختارت الباحثة التوازن التنظيمي نظراً لأنه موضوع هام وله دور داخل المنظمة، حيث من الممكن أن يكون لها دور هام في نجاح العمل وتحسينه.

منهجيَّة البحث:

اتَّبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها، وتمَّ توزيعها على (141) مبحوث بطريقة الحصر الشامل، استردت منها (138)، بينما تمّ

رفض(6) استبانة غير صالحة للتحليل، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، كانت (132) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في فروع الجامعات الخاصة جامعة الشام الخاصة فرع اللاذقية والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع اللاذقية، ومن أجل اختبار الفرضيّات قامت الباحثة بتفريغ البيانات الأوليّة في قاعدة بيانات وتمّ تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار /20/، واستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، كما قامت بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين متغيّرات البحث.

كما تمّ تحديد شدّة العلاقة كالآتي: (غدير، 2012، ص 69)

قيمة معامل الارتباط المطلقة	شدة العلاقة
$R \geq 0.90$	قويّة جداً
$0.90 \geq R \geq 0.80$	قويّة
$0.80 \geq R \geq 0.70$	مقبولة
$0.70 \geq R$	ضعيفة

وتمّ حساب معامل التحديد، واعتمدت الباحثة على اختبار t ستودينت لحساب متوسط إجابات أفراد العيّنة، وتحليل التباين ANOVA

لمعرفة الفروق بين الجامعات الخاصة محل الدّراسة من حيث تطبيق التوازن التنظيمي، ومن حيث الرضا الوظيفي.

البحث الاستنتاجي:

1. ميدان الدراسة:

محافظة اللاذقية، جميع دوائر الجامعات الخاصة (جامعة الشام الخاصة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري) في محافظة اللاذقية حيث تمَّ توزيع الاستبانة على العاملين فيها.

2 مجتمع البحث:

مجتمع البحث جميع عاملي الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية في سورية.

3. عينة البحث:

تم أخذ عينة من العاملين في مدينة اللاذقية تم توزيع الاستبانة عليهم في دوائر مختلفة (شؤون الطلاب، الامتحانات، رؤساء أقسام وغيرهم...) حتى تشمل أكبر تنوع من العاملين.

4. حجم العينة:

اعتمدت الباحثة على طريقة الحصر الشامل في دراستها إذ هدفت أن يكون عدد أفراد العينة (136) كحد أدنى؛ فقامت الباحثة بتوزيع (141) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الأوراق المقبولة (138) بينما تمّ رفض(6) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132).

5 نوع العينة:

يتمثَّل مُجتمع البحث المستهدف بجميع العاملين في الجامعات الخاصة في محافظة اللاَّذقيَّة، حيث تم سحب عينة من مجتمع البحث، وذلك لتقييم واقع التوازن التنظيمي في هذه الدوائر.

تمَّ الاعتماد على المعاينة العشوائيَّة البسيطة كإطار عام للمعاينة، وكانت الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والداخلة في التحليل في كل جامعة من الجامعات وفق الجدول التالي:

اسم الجامعة	الاستبانات الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الداخلة في التحليل
جامعة الشام الخاصة	71	69	3	66
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	70	69	3	66
المجموع	**141**	**138**	**6**	**132**

حدود البحث:

ـ زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر شباط 2021.

ـ مكانيَّة: دوائر الجامعات الخاصة (الشام، الأكاديمية الخاصة)

ـ الحدود الموضوعية: تتعلق بالمتغيرات المدروسة وهي التوازن التنظيمي كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي من خلال (الترقية، بيئة العمل، محتوى العمل) كمتغير تابع.

ـ الحدود البشرية: جميع العاملين في دوائر الجامعات الخاصة في محافظة اللَّاذقيَّة.

الإطار النظري للبحث:

يقوم التوازن التنظيمي على تعزيز الشروط التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تدعم مشاركات العاملين، وتوفر لهم أسباب البقاء لهم داخل التنظيم، ويقبل الأفراد العمل في المنظمات عندما يساهم نشاطهم في العمل بتحقيق أهدافهم الشخصية المباشرة المتمثلة في تحقيق أهداف المنظمة، التي تمثل قيمة لهم، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق رضاهم، وعليه تم استعراض في الجانب النظري مفاهيم عامة مرتبطة بكل من التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي وفق ما يلي:

1. مفهوم التوازن التنظيمي :

يشير الشهري (2002، ص25) إلى أنَّ التوازن التنظيمي هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم لشخصية (الدليمي والمدو، 2012، ص48). ومن جهة أخرى ومن وجهة نظر Gazendam (1993, P: 18) أن هناك عدداً من فرضيات التوازنات داخل المنظمة وهي (أبو ليفة، 2021، ص137):

ـ التوازن بين السلطة والمسؤولية The Equilibrium between Authority and Responsibility: ويمكن تحقيق هذا التوازن من خلال تطبيق قانون المكافآت والعقوبات، وبالتحديد تطبيق العقوبات على السلوكيات غير المنضبطة.

ـ التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة The Equilibrium between Individual Interest and General Interest: وذلك من خلال التوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الفردية، بالإضافة إلى تطبيق سياسة الأجر العادل لجميع الموظفين.

ـ التوازن بين حاجة المنظمة إلى العاملين ومواردها من الموظفين The Equilibrium between the Organizations Need for personnel and its personnel Resources: وذلك من خلال آلية صيانة وسلامة الموارد البشرية وتعيين وفصل الموظفين.

ـ التوازن بين وقت التعلم ووقت الإنتاج The Equilibrium between Learning Time and Productive:
وذلك من خلال تحديد المهام المطلوبة من الموظفين، وتقع مسؤولية الحفاظ على التوازنات داخل التنظيم على عاتق المديرين في المقام الأول. كما عرف (Perez, 2008, P:22) التوازن التنظيمي بانه القدرة على الحفاظ على كفاءة المنظمة.

وترى الباحِثة أَنَّ إيجاد صيغةٍ سليمةٍ لمفهوم التوازن التنظيمي وتطبيقَه بشكلٍ أَكثرَ جديَّةٍ يؤَدِّي إلى حصول العاملين على مهاراتٍ عاليةٍ في التَّعاملِ وتقديم خدماتٍ ذو مستوى عالٍ من الجودة للعملاء، حيثُ نجاح العاملين ينبع من رضاهم وبالتالي ينعكس على أَدائهم لأَنَّ النَّظرةَ الَّتي يحمِلها العميل لا تعتمد فقط على حالة عدم الرِّضا عن الخدمات بقدر ما تعتمد على المعاملة الَّتي يتلقَّاها من العاملين، وبالتالي يجب على الجامعات تبني مغريات التوازن التنظيمي في سبيل تحقيق الرضا والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

2. مستويات التوازن التنظيمي:

حدد Adams (1965, P: 267) مستويات التوازن التنظيمي بالآتي (الجنابي ومهدي، 2018، ص644):

ـ التوازن على مستوى البيئة الخارجية يتحقق التوازن عبر العرض الذي تسعى المنظمة من تحقيقه، لذلك فإن التنظير ينحصر في المجالات الآتية.

ـ التوازن عبر التوجه نحو حملة الأسهم مقابل التوجه نحو أصحاب المصالح.

ـ التوجه عبر قيمة الزبون الإجمالية مقابل كلف للزبون الإجمالية.

ـ التوازن عبر الإسهامات مقابل المغريات.

ـ التوازن على مستوى بيئة المنظمة.

ـ التوازن عبر الهيكل الآلي مقابل الهيكل العضوي.

ـ التوازن عبر التمايز مقابل التكامل.

ـ التوازن عبر التوجه نحو التعلم مقابل التوجه نحو الكفاءة.

ـ التوازن على مستوى الجماعات.

ـ التوازن بين صناع المعرفة مقابل مستهلكي المعرفة.

ـ التوازن عبر الفردية مقابل الجماعية.

ومن وجهة نظرها ترى الباحثة بأن تحقيق التوازن يتطلب الغوص في كافة المجالات سابقة وعلى كافة الجهات، وذلك بغرض تحقيق التوافق مع الظروف البيئية وظروف المنظمة، وذلك بما يتناسب مع كل قسم من الأقسام ومع كل جهة من الجهات.

3ـ مفهوم الرضا الوظيفي:

تعدَّدت تعاريف الكتَّاب والمفكِّرين للرِّضا الوظيفي، ويرجع ذلك إلى تجاربهم وخلفيَّاتهم، بالإضافة إلى اختلاف وجهات نظرهم لهذا المفهوم، وخاصةً أَنَّ للرِّضا أَبعاد عدَّة؛ حيث تمَّ البحث في هذا المفهوم بشكل موَّسع وله العديد من المعاني والتَّفسيرات، ولكن لا يوجد تعريف عالمي متَّفق عليه، حيث تمَّ تعريفه من وجهتين إما وفقاً لخصائص الوظيفة نفسها وأَساسيات بيئة العمل الَّتي يحصل فيها الموظفون على مكافآت أَو إرضاء أَو عدم رضا أَو إحباط أو استياء العامل، أَو يعرف بأَنَّه حالة عاطفية ممتعة أَو إيجابيَّة ناتجة عن تقييم عمل واحد أو خبرة العمل (Pantouvakis, 2011. P : 13).

وبحسب Judge and Hurst (2008) يُعرَّف الرِّضا الوظيفي على أَنَّه الموقف العام والحالة العاطفية الإيجابية التي تعكس استجابة فعالة للفرد، أو رد فعله، أو تقييمه تجاه خبرته العملية في نقل معنى العمل والالتزام بهذا العمل؛ فهو

موقف أو استجابة عاطفية لمهام العمل وفي نفس الوقت للظروف الاجتماعية والمادية في مكان العمل (Bangun *et al*, 2018, P: 2542).

وبحسب (Diala & Nemani, 2011, P: 829) الرضا الوظيفي هو مشاعر لدى العاملين نتيجة لاستجابة لعوامل مرتبطة بالوظيفة تؤدي إلى المتعة، والراحة، والثقة من خلال المكافآت، والنمو الشخصي.

4- فوائد الرضا الوظيفي

وفقاً لدراسة (Gounaris and Boukis, 2013, PP: 322-334) إن العاملين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يعملون وفقاً لاستراتيجية الخدمة في المنظمة، إذ يؤثر مستوى أداء خدمتهم على إدراك العميل لجودة الخدمة؛ فيكون العملاء أكثر استعداداً للتفاعل مع شخص متمرس ومساعد ويتصرف بطريقة جيدة بدلاً من شخص يفتقر إلى المعرفة أو لديه موقف سيئ أثناء تقديم الخدمة أو السلعة، ووفقاً لهم يؤثر إدراك العملاء لجودة الخدمة على علاقة العملاء مع المنظمة ورضا العملاء عنها.

فكلما كان العاملون أكثر ارتياحاً لوظائفهم، كان تصور العميل لجودة الخدمة أفضل، والعلاقة بين العملاء والعاملين أفضل؛ بحيث يصبح عاملوا الخط الأمامي أقوى، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي لعاملي الخط الأمامي يؤدي إلى رضا العملاء.

ولكن يجب أن ندرك أنَّه لا يؤثر مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الأمامية فقط على جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء، إنَّما يؤثر على تكاليف تحويل العملاء المتصورة، والسبب هو أن العملاء يكونون على استعداد للحفاظ على العلاقة التي تلبي توقعاتهم وترضيهم بدلاً من قطع العلاقة التي تربطهم، وتشرح تكاليف التحويل العلائقية أيضاً سبب قرار العملاء البقاء مع نفس المنظمة الخدمة على الرغم من أن جودة الخدمة ليست متفوقة.

وبحسب (Iliopoulos and Priporas, 2011, P: 261) تعكس العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي ورضا العملاء عن الخدمات الأفضل التي يقدمها العاملون الراضون، خاصة في الصناعات الخدمية، حيث يشكل العاملون أحد أهم العوامل في عملية توليد القيمة بسبب الطبيعة غير الملموسة للخدمة.

وبناءً عليه ترى الباحثة أن للرضا الوظيفي دور هام في تحقيق نوع من الارتياح النفسي لدى العامل، والذي يؤثر بشكل إيجابي على طريقة أداء عمله، وهذا يؤدي إلى انعكاس حالة العامل النفسية على نفسية العمل؛ فيكسب العميل الخارجي الرضا عن الخدمة أو السلعة المقدمة مهما كانت نوعيتها وطبيعتها وظروفها.

النتائج والمناقشة:

1. أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تمّ بناء الاستبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة ومراجع حول طرق بناء الاستبانة.

حيث تمّ توزيع الاستبانة بأسلوب المقابلة الشخصية لتوضيح أي غموض في ذهن المستجوَب، لاختصار وقت جمع البيانات، لضمان عدم إهمال المستجوَب للاستبانة ولصعوبة استعادة الاستبانة وخاصة أن الاستبانة وزعت في معظم الحالات على العاملين في أماكن عملهم وأثناء الدوام الرسمي حيث استعادتها في حال بقيت مع المستجوّب شبه مستحيلة.

بناءً على ذلك تمّ تصميم الاستبانة بحيث تكون قصيرة ولا تستهلك وقتاً للإجابة عنها ولا تحوي على أسئلة شخصية أو محرجة .

الإجابات على أسئلة الاستبانة تكون بتحديد المستجوب لأحد الخيارات المحددة له بالاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسي.

تم توزيع (141) الاستبانة على أفراد وكان عدد الاستبانات المقبولة (138) بينما تمّ رفض(6) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132).

2. وثوقية المقياس:

تمّ التأكد من وثوقية المقياس الحاصل لدينا بعد تفريغ البيانات من الاستبانة على البرنامج الاحصائي SPSS 20 بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha، لتحديد تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة والتي تمَّ قياسها بعدة متغيرات والذي كانت قيمته 0.760 وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول لنانوللي، Nunnally (1994) المساوي لـ 0.7 كما وأنه في كثير من الدراسات الحد المقبول هو0.6 مما يشير إلى وثوقية جيدة للمقياس.

3 الجزء العملي الميداني:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد تناولت الاستبانة جمع بيانات حول تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي وهي تُمثل 23 عبارة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (2)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة، ويُظهر الجدول (3) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي يساوي 0.83 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة:

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	23

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (1) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية 0.760 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
التوازن التنظيمي	.684	10
الترقية	.630	5
بيئة العمل	.616	4
محتوى العمل	.601	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (2) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قامت الباحثة بدراسة علاقة أطراف عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247 – 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذو دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، وبذلك تكون الباحثة قد تأكّدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

اختبار الفرضيّات:

قامت الباحثة بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (3) ما يلي:

الجدول (3) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

البعد	رقم البند	عبارات الاستبانة	Mean	Std. Deviation	Sig
التوازن التنظيمي	1	يشبع الراتب حاجاتي الأساسية	3.90	1.397	.000
	2	يحفزني مقدار الراتب على أداء عملي بأحسن مستوى	4.67	.768	.000
	3	تجعلني لمكافآت أعمل بصورة جدية	3.70	1.611	.000
	4	قانون توزيع التعويضات (الأرباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) بصورة عادلة بين العاملين	3.83	1.299	.000
	5	تمنح الجامعة فرص إكمال التعليم للعاملين لديها ممن تتوفر لديهم الشروط المطلوبة	4.61	.939	.131
	6	تدرب الجامعة عامليها بما يتلاءم مع وظائفهم الحالية والمستقبلية	3.77	1.802	.000
	7	أوظف قدراتي الذهنية والجسدية لأداء ما هو مطلوب مني	3.81	1.377	.000
	8	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات أعلى من عملي	4.47	.936	.000
	9	أشعر بالثقة العالية وأنا أؤدي عملي في إطار اختصاصي	3.67	1.323	.000
	10	لدي القدرة على إقامة علاقات عمل في بيئة العمل	4.06	1.476	.000
الترقية	11	هناك فرص للترقية والتقدم في العمل	3.66	1.541	.000
	12	توجد عدالة في الحصول على الترقية	4.13	1.275	.000
	13	الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة والأداء	4.62	.985	.000
	14	أنا راضٍ عن الترقيات ووقت الحصول عليها	4.05	1.161	.000
	15	إن سياسات الترقية الوظيفية المتاحة تتوافق مع طموحاتي	4.21	1.112	.000
بيئة العمل	16	تصميم مكان عملي (المكتب مثلا) جيد	4.17	1.371	.000
	17	مستوى التهوية في مكان عملي مناسب	3.84	1.259	.000

	18	مكان عملي يوفر لي الراحة التامة لأداء المهام	4.48	.895	.000
	19	تتوفر الوسائل التي تساعدني في أداء عملي	4.33	1.150	.000
محتوى العمل	20	أشعر بالاستقلالية في عملي	4.67	.786	.000
	21	إن مسؤولياتي في العمل واضحة	4.42	.917	.000
	22	يحتاج عملي للكثير من التركيز والانتباه	4.03	1.107	.000
	23	يحتاج عملي للكثير من الجهد الجسدي	4.64	.481	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (3) أنّ المتوسطات الحسابية لجميع عبارات محاور بنود الاستبانة أكبر من متوسط المقياس المستخدم مما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة في كل محور

بعد ذلك قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:

الفرضية الرئيسة للبحث:

فرضية العدم Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي والترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية، وينبثق عنها الفرضية التالية:

ـ يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين المغريات كأحد أبعاد التوازن التنظيمي والترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي وبيئة العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

3ـ **<u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة</u>:** يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي ومحتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية.

<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:</u> يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي والترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (4) ما يلي:

الجدول رقم (4): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.863[a]	.745	.743	1.52606	.745	380.692	1	130	.000

a. Predictors: (Constant), **محتوى العمل**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.863، وهذا يدل على وجود ارتباط جيد بين التوازن التنظيمي والترقية، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.745، وهو يدل على أن 74.5% من تغيرات الترقية تتبع لتغيرات التوازن التنظيمي، ويوجد 25% من تغيرات الترقية تتبع لمتغيرات أخرى لم تظهر في الدراسة كالإثراء الوظيفي، وخصائص الوظيفة وغيرها من العوامل الأخرى، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للتوازن التنظيمي على الترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.**

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على</u>:** يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي وبيئة العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (5) ما يلي:

الجدول رقم (5): اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.687[a]	.472	.468	1.52606	.472	116.169	1	130	.000

a. Predictors: (Constant), **بيئة العمل**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.687، وهذا يدل على وجود ارتباط مقبول بين التوازن التنظيمي والترقية، ولكن هذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد 0.472، وهو يدل على أن 74.2% من تغيرات بيئة العمل تتبع لتغيرات التوازن التنظيمي، ويوجد 26% من تغيرات بيئة العمل تتبع لمتغيرات أخرى لم تظهر في الدراسة كالإثراء الوظيفي، وخصائص الوظيفة وغيرها من العوامل الأخرى، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للتوازن التنظيمي على بيئة العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين للتوازن التنظيمي وبيئة العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.**

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على</u>:** يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي ومحتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية، حيث أظهر الجدول رقم (6) ما يلي:

الجدول رقم (6): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.765[a]	.586	.583	1.22188	.586	183.812	1	130	.000

a. Predictors: (Constant), **محتوى العمل**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

بلغت قيمة معامل الارتباط بلغ 0.765، وهذا يدل على وجود ارتباط جيد بين التوازن التنظيمي ومحتوى العمل، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.586، وهو يدل على أن 58.6% من تغيرات بيئة العمل تتبع لتغيرات التوازن التنظيمي، ويوجد 42% من تغيرات محتوى العمل تتبع لمتغيرات أخرى لم تظهر في الدراسة كالإثراء الوظيفي، وخصائص الوظيفة وغيرها من العوامل الأخرى، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للتوازن التنظيمي على ومحتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي ومحتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.**

ـ **<u>نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على:</u>** يوجد تأثير ذو دلالة معنويَّة بين التوازن التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية، فبعد أن قامت الباحثة باختبار الفرضيات الثلاث الفرعية، قامت باختبار الفرضية الرئيسة، حيث أظهر الجدول رقم (7) ما يلي:

الجدول رقم (7): اختبار الفرضية الرئيسة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.837[a]	.701	.698	1.37192	.701	304.072	1	130	.000

a. Predictors: (Constant), **الرضا الوظيفي**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.837، وهذا يدل على وجود ارتباط بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده (الترقية، بيئة العمل، محتوى العمل)، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.701، وهو يدل على أن 70.1% من تغيرات الرضا الوظيفي تتبع لتغيرات التوازن التنظيمي، ويوجد 30% من تغيرات الرضا الوظيفي تتبع لمتغيرات أخرى لم تظهر في الدراسة كالإثراء الوظيفي، وخصائص الوظيفة وغيرها من العوامل الأخرى، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للتوازن التنظيمي على الرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.**

وكما هو واضح من الجدول (8)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر التوازن التنظيمي 4.05، وهو يدلّ على أن الراتب يشبع حاجات العاملين الأساسية، ويحفزهم على أداء عملي بأحسن مستوى، وتجعلهم المكافآت على العمل بصورة جدية، وقانون توزيع التعويضات (الأرباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) بصورة عادلة بين العاملين وتمنح الجامعة فرص إكمال التعليم للعاملين لديها ممن تتوفر لديهم الشروط المطلوبة.

الجدول (8) متوسط إجابات أفراد العينة على كل بعد

البعد	Mean
التوازن التنظيمي	4.05
الترقية	4.13
بيئة العمل	4.21
محتوى العمل	4.44

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وقامت الباحثة بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات البحث، حيث تنصّ فرضيّة العدم على عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة؛ في حين الفرضيّة البديلة تنصّ على وجود فروق معنويّة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول (9) الآتي:

الجدول (9) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.sig
Between Groups	442.028	8	55.253	4.617	.000
Within Groups	1471.881	123	11.967		
Total	1913.909	131			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ومن خلال جدول (9) وجدت الباحثة أنّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.05$، أي أنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني رفض فرضيّة العدم، مما يؤكّد وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

الاستنتاجات:

توصلت الباحثة إلى ما يلي:

1. يشبع الراتب حاجات العاملين الأساسية.
2. يحفز مقدار الراتب العامل على أداء عمله بأحسن مستوى.
3. تجعل المكافآت العامل على العمل بصورة جدية.
4. قانون توزيع التعويضات (الأرباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) يتم بصورة عادلة بين العاملين.
5. تمنح الجامعة فرص إكمال التعليم للعاملين لديها ممن تتوفر لديهم الشروط المطلوبة
6. تدرب الجامعة عامليها بما يتلاءم مع وظائفهم الحالية والمستقبلية.
7. هناك فرص للترقية والتقدم في العمل.

8. توجد عدالة في الحصول على الترقية.
9. الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة والأداء.
10. العاملون راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها.
11. إن سياسات الترقية الوظيفية المتاحة تتوافق مع طموحات العاملين.
12. تصميم مكان العاملين (المكتب مثلا) جيد.
13. مستوى التهوية في مكان عمل العاملين مناسب
14. يشعر العاملون بالاستقلالية في عملهم.
15. إن مسؤوليات العاملين في العمل واضحة
16. يحتاج عمل العاملين للكثير من التركيز والانتباه.

التوصيات:

توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة أن تهتم الجامعات بالراتب بحيث يشبع حاجات العاملين الأساسية، وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز والمكافآت والترقيات وضمان حصول العامل على الراتب الذي يضمن له حياة أفضل.

2. ضرورة جعل قانون توزيع التعويضات (الأرباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) يتم بصورة عادلة بين العاملين، كأن يتم منح العاملين حوافز مادية ومعنوية متساوية ربعية أو نصف سنوية أو سنوية.

3. على الجامعات الاستمرار بمنح العاملين فرص إكمال التعليم لديها ممن تتوفر لديهم الشروط المطلوبة

4. على الجامعة الاستمرار بتدرب عامليها بما يتلاءم مع وظائفهم الحالية والمستقبلية، من خلال تريبهم على العمل في مختلف الوظائف وتزويدهم بالخبرات والمهارات الجديدة من خلال برامج تدريبية داخلية وخارجية.

5. على الجامعات توفير فرص للترقية والتقدم في العمل. من خلال إيجاد عدالة في الترقية؛ بحيث تجعل الجامعات الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة والأداء، وأن تجعل العاملون راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها بحيث تتوافق مع طموحات العاملين وتطلعاتهم.

6. يجب على الجامعات أن تعمل بشكل مستمر على تصميم مكان العاملين (المكتب مثلا) جيد.، وتوفير مستوى التهوية في مكان عمل العاملين بالشكل المناسب كشرط لبيئة العمل الملائمة، وأن تجعل العاملون يشعرون بالاستقلالية في عملهم.

7. ضرورة الاستمرار بأبحاث التوازن التنظيمي، والنظر إليها من منظور استراتيجي، وتحديد أهم أبعاده التي من شأنها أن ترفع من سوية الرضا الوظيفي وتؤثر بشكل مباشر على أدائه، والاهتمام بتلك الأبعاد بالشكل الذي يمكن الشركة من تحقيق هدفها في الحفاظ على عامليها.

8. توصي الباحثة بالدراسات المستقبلية التالية:

ـ دور التوازن التنظيمي في تحسين الالزام التنظيمي.
ـ دور التوازن التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي.
ـ دور التوازن التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.
ـ دور التوازن التنظيمي في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
ـ دور التوازن التنظيمي في تحسين الثقافة التنظيمية.

ـ العلاقة بين التوازن التنظيمي وفرق العمل.

References:

Arabic References:

1. Abu Leifah, Sanaa. *The role of organizational balance and job happiness in promoting functional achievement: a field study*. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume (58), Issue (1) 2021,
2. Abu Leifah, Sanaa. *The role of organizational balance and job happiness in promoting functional achievement: a field study*. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume (58), Issue (1) 2021, P: 137.
3. Al-Dulaimi, the victory of Abbas Hammadi; Medo, Abdul Karim Ghalib. *The Impact of Organizational Balance on Job Satisfaction Under Organizational Justice: Field Research in Selected Departments of the Ministry of Oil.* Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (14), Issue (4) 2012, p. 48.
4. Zaher, B; Abu-Doleh, J; Alabdden, D. z (2012). The role of quality of work life (QWL) in Enhancing job satisfaction of teaching staff in Tishreen university. Tishreen university journal for research and scientific studies, vol (34), no (5).

Foreign references:

1. Bangun, R; Theresia, L; Lahuddin, A. H; Ranti, G (2018). *The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer / Employees*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia, p: 2542.
2. Basseto, Marco, Huo ,Zben, Rull,Jose Victor Rios, (2018), *Organizational Equilibrium With Capital: Working Paper*, National Bureau Of Economic Research, Cambridge, Britain.
3. Ciauque, David, Biget, Simon Ander Fuhern, Varone ,Frederic, (2019), *Stress And Turnover Intents In International Organizations Social Support And Work Life Balance As Resources: Articles*, v.30, The International Journal Of Human Resource Management, University of Geneua, Switzerland.
4. Gounaris, S., & Boukis, A. (2013). *The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions*. Journal of Services Marketing, 27(4), PP: 322-334.
5. Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). *The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece*. BMC health services research, 11(1), P: 261.
6. PANTOUVAKIS, A. *Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: some evidence from a B2B environment*. Journal of targeting, Measurement and analysis for marketing, Vol, 19. No, 11. (on line) Available on: www. Palgrave – journals. Com, 2011, 13
7. Perez, M. *Turnover Intent*. Basilmamis Yuksek Lisans Tezi. Pin