



## العلاقةُ بين التوازنِ التنظيمي والسعادةُ التنظيمية: دراسةٌ ميدانيةٌ مطبقةٌ على الشركةِ المصريةِ لتجارةِ الأدويةِ

د. عماد عبد الخالق الطحان  
أستاذ مساعد - كلية الأعمال  
جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية  
مدرس إدارة الأعمال  
معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، طموه - مصر

د. سناء مصطفى محمد أبوليفة  
أستاذ مشارك - كلية الأعمال  
جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة أسيوط - مصر

### الملخص

الهدفُ من الدراسة: التعرف على العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) وبعدي السعادة التنظيمية (التأثير العاطفي الإيجابي، والقبول المرضي).

منهجُ الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (350) عاملاً في الشركة المصرية لتجارة الأدوية، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (4840) عاملاً، وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات، وتم وضع فرض الدراسة بفروضة الفرعية، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (25) في تحليل البيانات.

نتائجُ الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية.

التطبيقاتُ الإدارية للدراسة: دعم إدارة الموارد البشرية حزمة المزايا الاجتماعية المقدمة داخل الشركة، وتطوير نظم الترقيات في الشركة مع مراعاة الكفاءات العالية من العاملين، وإعادة تصميم أماكن العمل للمساعدة في زيادة التفاعل الاجتماعي، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة والاتجاه بقدر الإمكان إلى الهياكل المسطحة لدعم العلاقات داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: التوازن التنظيمي، والسعادة التنظيمية، الشركة المصرية لتجارة الأدوية.

### المقدمة

تقوم المنظمات بتوفير وتهيئة الشروط التي تدعم جهود العاملين، وتوفر لهم أسباب مغرية للبقاء داخل التنظيم (Shishkin, 2018). فتقوم فكرة التوازن التنظيمي على الحفاظ على كفاءة الأفراد والمنظمة معاً من خلال قدرة المنظمة من تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد في إطار تحقيق أهداف المنظمة وكذلك أهدافهم غير المباشرة مثل تقديم مكافآت شخصية نقدية ومعنوية مقابل الإبداع والجهود المتميزة (Froese, 2017). فتقاس الكفاءة التنظيمية بحالة التوازن شبه المستمر في تحقيق الرضا لأعضائها وأعبائها التنظيمية (Gibbons et al., 2019).

شهدت السنوات الأخيرة أبحاث مرتبطة بتنمية المشاعر الإيجابية في أماكن العمل وفي مقدمتها شعور السعادة أثناء تأدية الأعمال؛ لأن الموظفين السعداء هم الأكثر إبداعاً واهتماماً بنوعية العمل، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمات بأن تصبح أكثر إنتاجية وكفاءة (Ribeiro et al., 2019). فالسعادة شعور داخلي بالرفاهية، ويعتبر العمل من أهم الأشياء في

\* تم استلام البحث في يونيو 2020، وقبل للنشر في يوليو 2020، وتم النشر في يونيو 2021.

حياة الأشخاص المسببة لسعادتهم حيث يوفر لهم مواردهم المادية والنفسية والاجتماعية والعاطفية، فتُحقق السعادة في العمل الأهداف الشخصية والتنظيمية معاً (Tasnim, 2016; Veld & Alfes, 2017).

## موضوع الدراسة:

يخلق عدم التوازن داخل التنظيم مزيداً من الشعور السلبي وحالات عدم الرضا التي تسودُ بين العاملين، وبالتالي ارتفاع في معدلات دوران العمل داخل التنظيم (Shishkin, 2018). وتواجه المنظمات في الوقت الحاضر تغييرات متسارعة مما يجعلها في حاجة ماسة إلى قوة عاملة مؤهلة قادرة على مواجهة هذه التغييرات (Froese, 2017). وعندما يحاول الفرد إشباع احتياجاته وتلبية دوافعه يعترضه كثير من القيود، ويستمر الأفراد في العمل في المنظمة إذا كانت المخرجات المقدمة مقابل جهودهم متناسبة، وبالتالي ستصبح المنظمة أكثر إنتاجية وكفاءة، وإذا حدث عدم توازن بين المدخلات والمخرجات المقدمة من جانب الفرد والمنظمة يؤدي ذلك إلى حالة من الاضمحلال والتقلص للمنظمة (Subramony et al., 2008).

تشير الأدلة التجريبية إلى أن العلاقة بين السعادة والسلوكيات الإيجابية في مكان العمل سلبية (Layous, 2019) وأن الأفراد السعداء هم أكثر قدرة على المثابرة والقيام بالمهام الصعبة وإنتاج العمل بأكثر كفاءة وكذلك يكونون مبدعين في أداء أعمالهم (Walsh et al., 2018). وترتبط السعادة أيضاً بتحسين الصحة البدنية والمهارات الشخصية، مما قد يؤدي إلى انخفاض تكاليف الرعاية الصحية للموظفين، وبالتالي يجب إعطاء الأولوية لسعادة العاملين لأن العاملين السعداء أحسن أداءً من العاملين الأقل سعادة (Chancellor et al., 2015; Lyubomirsky et al., 2005; Kaplan et al., 2014).

وتعتبر المنظمة مسئولة عن تعزيز إسعاد العاملين داخل العمل (Chen et al., 2019; Owler & Morrison, 2020). وتميل بعض الأبحاث إلى التقليل من أهمية السعادة والمرح في أماكن العمل، ولكن اتجهت أبحاث علم النفس الإيجابي إلى دراسة السعادة والتغيرات الإيجابية الأخرى داخل بيئة العمل (Fisher, 2010). وأثبتت العديد من الأبحاث أن السعادة ذات قيمة للمجتمعات والمنظمات على حدٍ سواء (Pincheira & Garcés, 2019; Semedo et al., 2019). وتلعب بيئة العمل دوراً هاماً في تنفيذ السعادة في العمل، فالمنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية وهدفها الأول تحقيق مكانة متقدمة بين المنافسين، يمكنها تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل عالية الجودة وعلاقات عمل صحية تخلو من الصراعات والمشاحنات الهدامة للمنظمة (Salas-Vallina et al., 2017).

وتم القيام بدراسة استطلاعية وذلك بمقابلة (50) عاملاً في الشركة المصرية لتجارة الأدوية، وتم توجيه عدة أسئلة لهم مثل (ماهي أعراض فقدان السعادة في العمل؟ ما هي عوامل تحقيق السعادة داخل الشركة؟ ما هي أهمية السعادة في بيئة العمل؟)، وتحليل إجاباتهم حول أعراض فقدان السعادة في العمل تبين أن مثل هذه الأعراض تتمثل في (زيادة نسبة الشكاوى، والإحساس المستمر بالملل، وكثرة الغياب والتأخير، وانتشار أعراض القلق والخوف، وانخفاض جودة العمل، وسوء العلاقات مع الإدارة والعاملين).

ومن العوامل التي تم ذكرها من قبل العاملين لرفع درجة السعادة داخل الشركة الآتي (دعم الإدارة العليا، وتنفيذ العدالة بشتى أنواعها، وتشجيع الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونشر سلوكيات السعادة داخل الشركة، والاهتمام بالخدمات والأنشطة المقدمة للعاملين، والاهتمام بالمشكلات النفسية والأسرية للعاملين). وأخيراً ذكروا أهمية السعادة في بيئة العمل والتي تتمثل في الآتي (زيادة الإنتاجية، وارتفاع درجة الرضا الوظيفي، وتحسن الصحة النفسية للعاملين).

وعلى الرغم من تأثير السعادة في نجاح المنظمات وميزتها التنافسية، إلا أن الكثير منها يتجاهل تبعات غياب تحقيق السعادة داخل بيئة العمل (Moss, 2016). بالإضافة إلى ميل البحوث السابقة إلى التقليل من أهمية السعادة في العمل (Fisher, 2010). وقياس السعادة داخل بيئة العمل عملية صعبة؛ لأنها تخضع لاعتبارات نفسية خاصة بالشخص مثل (الميول، والتجارب، والمعتقدات الإيجابية، والالتزام، والمشاعر الإيجابية اتجاه العمل) (Helliwell et al., 2017).

على الرغم من كثرة الأبحاث التي تناولت التوازن التنظيمي لكن هناك ندرة في الدراسات وخاصة العربية التي تناولت السعادة التنظيمية، وكذلك ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية. ومن ثم تقوم الدراسة الحالية بدراسة العلاقة المباشرة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية، وبالتالي تتمحور الدراسة حول الإجابة عن السؤال التالي:

هل توجد علاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية؟

## أهداف الدراسة:

- 1- معرفة مستوى إدراك عينة الدراسة أبعاد التوازن التنظيمي، والسعادة التنظيمية.
- 2- التحقق من قوة العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات للشركة المصرية لتجارة الأدوية، وبيان الإجراءات لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

## أهمية الدراسة:

- 1- تساعد دراسة متغيري الدراسة (التوازن التنظيمي، السعادة التنظيمية) في تعزيز دورهما في بيئة عمل الشركة المصرية لتجارة الأدوية.
- 2- توضيح مدى مساهمة التوازن التنظيمي في دعم السعادة التنظيمية داخل الشركة، وبالتالي تحسين إدراكات العاملين لمفهوم السعادة.
- 3- تنبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع الأدوية، والذي يُعد من أكبر القطاعات التي تضم عددًا كبيرًا من العاملين، إلى جانب الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة من المواطنين، وهذا كان دافعًا وحافزًا لاختيار مثل هذا القطاع.
- 4- أهمية التوازن التنظيمي في دعم السعادة التنظيمية؛ وبالتالي توضيح الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في هذا الدعم.

## الإطار النظري لمتغيري الدراسة:

### التوازن التنظيمي *Organizational Equilibrium*

نظر Morgan (1986) إلى التوازن التنظيمي بأنه مجموعة متنوعة من الصور المطلوبة من التنظيم وعملية التوازن ديناميكي نسبيًا، والإدارة لديها القدرة في الحصول على صور جديدة أكثر أو أقل باستمرار لتحقيق معدل مقبول من التعلم والتجديد في عالم متغير. ومن وجهة نظر مختلفة رأى Volberda (1992) التوازن التنظيمي بأنه التناسب بين الاضطرابات والمرونة ومجموعة من مقاييس التغير المتاحة من التنوع المطلوب، ويُعتبر مفهوم التوازن التنظيمي ثابت نسبيًا على مستوى المصالح، وديناميكي على مستوى التنوع المطلوب. ومن أبسط تعريفات التوازن التنظيمي تعريف Gazendam & Simons (1998) فعرفا التوازن التنظيمي بأنه الملاءمة وإدارة التنوع المطلوب. ولكن نظر Perez (2008) إلى التوازن التنظيمي بأنه القدرة على الحفاظ على كفاءة المنظمة.

وبالتالي يمكن تعريف التوازن التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على إحداث توازن بين المتغيرات المقدمة من المنظمة ومساهمات العاملين فيها".

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أبعاد التوازن التنظيمي التالية:

- الراتب المباشر: هو الراتب الشبه الثابت الذي يدفع للعاملين داخل التنظيم.
- التعويضات: عبارة عن مكافآت يحصل عليها العاملين مقابل جهودهم وسلوكياتهم المتميزة داخل بيئة العمل.
- الترقية: هي تقلد الفرد وظيفة أعلى في السلم الوظيفي (Fisher & Downes, 2008).
- فرص التطوير: هي تقديم المنظمة برامج تدريبية متنوعة للعاملين داخل التنظيم (Chen et al., 2019).
- الإنجاز: هي قدرة العاملين على تحقيق النجاحات وتجاوز المشكلات وتحقيق الأهداف.
- تنوع المهام: هي إسناد مهام متنوعة للأفراد تتحدى قدراتهم ومهاراتهم (Chen et al., 2019).
- العلاقة بين العاملين: زيادة درجة التفاهم بين العاملين بعضهم البعض ينعكس على إنتاجيتهم وارتباطهم الإيجابي بوظائفهم (Haar et al., 2019).
- العلاقة بين الإدارة: هي العلاقة الرسمية بين العاملين ومنظماتهم وتهدف في المقام الأول إلى تحقيق أهداف التنظيم (Haar et al., 2019).

## السعادة التنظيمية *Organizational Happiness*

عرّف Ryff & Singer (2008) السعادة بأنها الشعور والإحساس بمشاعر جميلة، والقيام بالأشياء المفضلة لدى الفرد والتي تكون متمشية مع أخلاقياته ولا تؤذي ذاته، وذات مغزى وأهمية في نموه الشخصي. بينما نظر Harris (2018) إلى السعادة من ثلاثة جوانب أساسية: الجانب الأول خاص بالمتعة أي السعادة في المتعة، الجانب الثاني مرتبط بأي مدى يكون الفرد راضياً، الجانب الثالث: مرتبط بالحياة الفاضلة والكرامة ومدى إشباع الفرد احتياجاته الأساسية.

وهناك تعريفات عديدة للسعادة التنظيمية أبرزها تعريف Harris (2018) بأنها عبارة عن مجموع سعادة الأفراد العاملين داخل المنظمات، ونظر كل من Cameron & Caza (2012) إلى السعادة التنظيمية كجانب من جوانب المنح التنظيمية الإيجابية الموجهة إلى العاملين. وأشار Noval (2016) إلى أن المنظمة السعيدة هي التي توفر المعلومات لعاملها وتعمل في ظل فرق العمل، وهناك ثقة عالية من قبل العاملين في الإدارة وفيما يقومون به من أعمال.

وبالتالي يمكن تعريف السعادة التنظيمية بأنها "خلق ثقافة السعادة داخل المنظمة وذلك من خلال تفوق المشاعر الإيجابية للعاملين على المشاعر السلبية اتجاه أعمالهم داخل المنظمة".

واقترنت الدراسة الحالية على دراسة بُعدين من أبعاد السعادة التنظيمية وفقاً لتقسيم Demo & Paschoal (2013)، ويمكن توضيح هذين البعدين بشكل مفصل كالتالي:

### 1- التأثير العاطفي الإيجابي *Positive Affect*

يُولد التأثير العاطفي الإيجابي النجاح والسعادة (Lybomirsky & King, 2005). فيشير التأثير الإيجابي العاطفي إلى مجموعة العواطف الإيجابية التي يشعر بها الفرد نتيجة المتعة والراحة (Demo & Paschoal, 2016). وعرف كل من Singh & Jha (2008) التأثير الإيجابي العاطفي شعور الفرد بحالة عاطفية إيجابية كالثقة والحب والاهتمام والسعادة. وبين Cameron et al., (2011) أن الشعور بالتأثير الإيجابي العاطف يكون نتيجة الممارسات الإيجابية للقادة داخل التنظيم.

### 2- القبول المرضي *Satisfying Acceptance*

يُعبّر القبول المرضي عن درجة الرضا الداخلي للفرد، ودرجة رضاه عن الحياة، وعرف كل من Bhattacharyya et al. (2019). القبول المرضي بأنه شعور السعادة المستمر لدى الفرد ورضاه واقتناعه العام بما يقوم به من أعمال.

## مراجعة الدراسات السابقة وفرض الدراسة:

توصلت دراسة كل من (Subramony et al., 2008) إلى أن الأداء المالي للشركة أثر على تصورات العاملين للأجور التنافسية، وكانت توقعات الأجور للعاملين أثر على إنتاجية العمالة في المستقبل؛ وبالتالي على التوازن التنظيمي، كذلك هناك علاقة بين تصورات الأجور المشتركة ومعنويات العاملين. وأكدت دراسة (Haar et al., 2019) على أهمية العلاقات الشخصية الإيجابية داخل المنظمة على سعادة العاملين. وتوصلت دراسة (Chen et al., 2019) إلى أن دعم الحياة العملية بشكل إيجابي يؤثر بشكل إيجابي على سعادة العاملين من خلال المتغيرات المتداخلة للعاطفة الإيجابية والرضا الوظيفي. ولكن قامت دراسة كل من (Hosseinbor & Nabizadeh, 2019) بدراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والسعادة بين أعضاء هيئة التدريس، وأكدت على أن رأس المال الاجتماعي من العوامل التي تحسن السعادة لأعضاء هيئة التدريس.

أكدت دراسة Lybomirsky & King (2005) أن السعادة مرتبطة بالعديد من النتائج الناجحة وتسببها، بالإضافة إلى السلوكيات المؤدية للنجاح. وقام كل من Pincheira & Garcés (2019) بالتحقق من تأثير مناخ العمل والمخاطر النفسية والاجتماعية على السعادة في المنظمة، وتوصلا إلى أن المستويات العالية من السعادة التنظيمية تُفسرها الوظائف ذات معايير الأداء العالي؛ لذلك يجب تعزيز العاملين بشكل دائم، والمرونة في تلبية احتياجاتهم الاجتماعية.

بينما قام Smedo et al. (2019) بدراسة الدور الوسيط للسعادة في العمل بين إدراكات القيادة الأصلية والالتزام العاطفي، ووجدت الدراسة أن إدراكات القيادة الأصلية تُفسر سعادة العاملين في العمل، وكذلك تُفسر الالتزام العاطفي. وعلي نفس النهج قامت دراسة Al-Ali et al. (2019) بدراسة التأثير الوسيط للسعادة الوظيفية في العلاقة بين الرضا عن العمل وأداء الموظفين ودورانهم، وتوصلت الدراسة أن السعادة الوظيفية تظهر تأثيراً إيجابياً مباشراً على أداء الموظفين، والسعادة في العمل قامت بدور الوساطة بين الرضا عن العمل وأداء الموظفين ونية دورانهم.

وركزت دراسة (Mérida-López et al., 2019) على التفاعل بين القدرة على تنظيم العاطفة والدعم الاجتماعي المدرك في مكان العمل كمؤشرات على الرضا الوظيفي والسعادة، وتوصلت الدراسة إلى الارتباط الإيجابي بين (القدرة على تنظيم العاطفة والدعم الاجتماعي المدرك في مكان العمل) والرضا الوظيفي والسعادة.

وبناءً على أهداف الدراسة ونتائج الدراسات السابقة يُمكن صياغة فرض الدراسة على النحو التالي:

"توجدُ علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلة من جانبٍ وبعدي السعادة التنظيمية (التأثير العاطفي الإيجابي، والقبول المُرضي) كمتغيرين تابعين من جانبٍ آخر". وينبثقُ من هذا الفرض فرضين فرعيين تبعاً للمتغير التابع:

#### الفرض الفرعي الأول

"توجدُ علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلة من جانبٍ والتأثير العاطفي الإيجابي كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

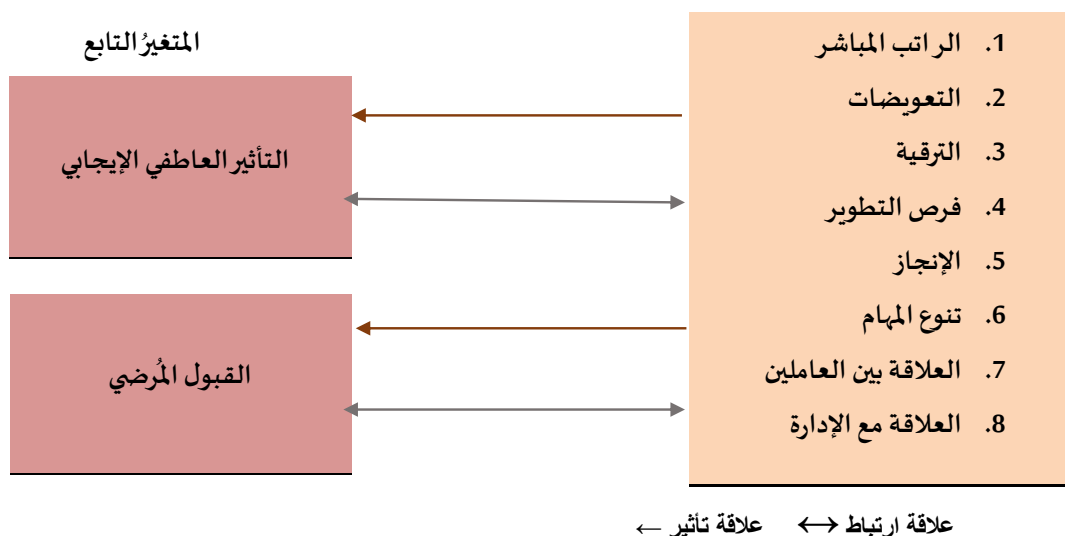
#### الفرض الفرعي الثاني

"توجدُ علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلة من جانبٍ والقبول المُرضي كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

#### تصميمُ الدراسة

##### نموذجُ الدراسة

يعتمدُ النموذجُ العلمي لهذه الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوازن التنظيمي كمتغيراتٍ مستقلة من جانبٍ وبعدي السعادة التنظيمية كمتغيرين تابعين من جانبٍ آخر، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة، تم تحديدُ العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل (1) التالي:



شكل (1) النموذج المفاهيمي للدراسة

## مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية بجمهورية مصر العربية، وبلغ مجتمع الدراسة وقت إجراء الدراسة (2020) (4840) عاملاً. واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sampling، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (4840) مفردة، فتبين أن حجم العينة يبلغ (350) عاملاً (ريان، 2013)، وتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في الشركة. وتم توزيع قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، فتم استرداد (295) قائمة بنسبة (84,3%)، وهذه النسبة من الردود صالحة لإجراء التحليل الإحصائي لفرض الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

## تصميم قائمة الاستقصاء

تم تصميم وتطوير قائمة الاستقصاء في الاعتماد على الاستقصاءات المعدة سابقاً، وتكونت قائمة الاستقصاء من قسمين: القسم الأول: يقيس أبعاد التوازن التنظيمي، وبعدي السعادة التنظيمية. القسم الثاني: ويشمل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، وفئات العمر، والمؤهل التعليمي، ومدة العمل في المنظمة).

### جدول رقم (1)

#### الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة المشاركة

| عينة الدراسة المشاركة   | العدد | النسبة |
|-------------------------|-------|--------|
|                         | 295   | 100%   |
| الجنس                   |       |        |
| ذكر                     | 195   | 66,1%  |
| أنثى                    | 100   | 33,9%  |
| الإجمالي                | 295   | 100%   |
| فئات العمر              |       |        |
| أقل من 30 سنة           | 15    | 5%     |
| من 30 إلى أقل من 35 سنة | 46    | 15,6%  |
| من 35 إلى أقل من 40 سنة | 80    | 27,1%  |
| من 40 إلى أقل من 45 سنة | 69    | 23,3%  |
| 45 سنة فأكثر            | 85    | 29%    |
| الإجمالي                | 295   | 100%   |
| المؤهل التعليمي         |       |        |
| مؤهل متوسط              | 5     | 1,7%   |
| مؤهل فوق متوسط          | 30    | 10,3%  |
| مؤهل جامعي              | 250   | 84,7%  |
| مؤهل فوق جامعي          | 10    | 3,3%   |
| الإجمالي                | 295   | 100%   |
| مدة العمل في المنظمة    |       |        |
| أقل من 5 سنوات          | 10    | 3,3%   |
| من 5 إلى أقل من 10 سنة  | 177   | 60%    |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 45    | 15,3%  |
| من 15 إلى أقل من 20 سنة | 60    | 20,4%  |
| من 20 سنة فأكثر         | 3     | 1,0%   |
| الإجمالي                | 295   | 100%   |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  
ن = (295) عاملاً

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (25) في تحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتحليل الإحصائي للبيانات: تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة. ومقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة. واستخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression.

## نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

### خصائص عينة الدراسة

يتضح من قراءة نتائج الجدول (1) أن معظم أفراد العينة (66,1%) من الذكور، وأن (27,1%) تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (35 إلى أقل من 40 سنة)، وأعلى فئة (84,7%) يحملون مؤهلاً جامعياً، و(60%) من أفراد العينة تقع في الفئة التي أمضت 5 إلى أقل من 10 سنوات.

### نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة:

يوضح الجدول (2) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة:

### جدول (2)

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| م | المتغيرات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---------------|-------------------|
| 1 | المتغيرات المستقلة: (أبعاد التوازن التنظيمي) الراتب المباشر | 3,56          | 0,875             |
| 2 | التعويضات   | 3,32          | 0,648             |
| 3 | الترقية   | 3,42          | 0,887             |
| 4 | فرص التطوير   | 2,56          | 0,963             |
| 5 | الإنجاز   | 3,09          | 0,844             |
| 6 | تنوع المهام   | 3,66          | 0,787             |
| 7 | العلاقة مع العاملين   | 3,33          | 0,952             |
| 8 | العلاقة مع الإدارة  | 3,75          | 0,9862            |
| 1 | المتغير التابع: السعادة التنظيمية                           | 3,33          | 0,998             |
| 2 | التأثير العاطفي الإيجابي                                    | 2,64          | 0,969             |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (295) عاملاً.

سجل الوسط الحسابي لأبعاد التوازن التنظيمي تقديراً متوسطاً، وأعلاه في الإدراك تنوع المهام (3,66)، وأدناه فرص التطوير (2,56). وكانت درجة إدراك العاملين لبُعدي السعادة التنظيمية فوق المتوسطة.

### معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

جدول (3)

معامل الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

| م                                  | المتغيرات المستقلة (أبعاد التوازن التنظيمي) |   |   |   |       |         |         |         |         |
|------------------------------------|---|---|---|---|-------|---------|---------|---------|---------|
| المتغير التابع (السعادة التنظيمية) | I   | H | G | F | E     | D       | C       | B       | A       |
| A                                  | 1   |   |   |   |       |         |         |         |         |
| B                                  |   | 1 |   |   |       |         |         |         |         |
| C                                  |   |   | 1 |   |       |         |         |         |         |
| D                                  |   |   |   | 1 | 0,012 |         |         |         |         |
| E                                  |   |   |   |   | 1     | **0,358 | 0,141   | **0,331 | **0,247 |
| F                                  |   |   |   |   |       | 1       | **0,386 | **0,630 | 0,019   |
| G                                  |   |   |   |   |       |         | 1       | **0,490 | **0,379 |
| H                                  |   |   |   |   |       |         |         | 1       | **0,305 |
| I                                  |   |   |   |   |       |         |         |         | 1       |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 295 (عاملاً  $P < 0.05$  \*  $P < 0.01$  \*). ملاحظة (A) = الراتب المباشر، B = التعويضات، C = الترقية، D = فرص التطوير، E = الإنجاز، F = تنوع المهام، G = العلاقة مع الموظفين، H = التأثير العاطفي الإيجابي، I = القبول المرضي.

جدول (4)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

| م | المتغيرات المستقلة (أبعاد التوازن التنظيمي)                       | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---|---|--------------|-------------|
| 1 | الراتب المباشر  | 0,634        | 0,825       |
| 2 | التعويضات   | 0,735        | 0,964       |
| 3 | الترقية   | 0,622        | 0,805       |
| 4 | فرص التطوير   | 0,775        | 0,721       |
| 5 | الإنجاز   | 0,755        | 0,607       |
| 6 | تنوع المهام   | 0,533        | 0,893       |
| 7 | العلاقة مع العاملين   | 0,876        | 0,782       |
| 8 | العلاقة مع الإدارة  | 0,884        | 0,886       |
| 1 | المتغير التابع: بُعدي السعادة التنظيمية: التأثير العاطفي الإيجابي | 0,741        | 0,821       |
| 2 | القبول المرضي   | 0,855        | 0,753       |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية.

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون؛ وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول (3) قيم تلك الارتباطات.

يتضح من الجدول (3) الآتي:

وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين معظم متغيرات الدراسة، كما يشير الجدول إلى أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية.

### نتائج الاتساق الداخلي للاستقصاء الخاص بمتغيرات الدراسة:

اختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cornbach Alpha، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا)، والذي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية الاستقصاء (Sekaran & Bougie, 2016).

يعرض الجدول (4) نتائج هذا الاختبار: وتشير بيانات الجدول (4) إلى أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا لتنوع المهام (0,533)، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة.

### نتائج التحليل الإحصائي لفرض الدراسة وفرضيه الفرعيين:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد التوازن التنظيمي في تحديد بُعدي السعادة التنظيمية، وبين الجدولان التاليان (5)، و(6) نتائج هذا التحليل:

نستنتج من الجدول (5) ما يلي:

- تُشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد التوازن التنظيمي ذات التأثير



جدول (5)  
تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي  
السعادة التنظيمية

| Sig.f    | F       | قيمة F | Adj R2 | R2    | R2    | R | المتغير الداخل                                  |
|----------|---------|--------|--------|-------|-------|---|---|
| ***0,000 | 173,454 | 0,345  | .      | 0,347 | 0,589 |   | أولاً التأثير العاطفي الإيجابي:<br>تنوع المهام. |
| ***0,000 | 104,494 | 0,388  | 0,044  | 0,391 | 0,626 |   | التعويضات.                                      |
| ***0,000 | 73,235  | 0,399  | 0,013  | 0,404 | 0,636 |   | العلاقة مع الإدارة.                             |
| ***0,000 | 288,020 | 0,467  | .      | 0,469 | 0,685 |   | ثانياً القبول المرضي:<br>التعويضات.             |
| ***0,000 | 213,889 | 0,566  | 0,099  | 0,568 | 0,754 |   | تنوع المهام.                                    |
| ***0,000 | 152,798 | 0,582  | 0,018  | 0,586 | 0,765 |   | الترقية.  |
| ***0,000 | 120,345 | 0,593  | 0,012  | 0,598 | 0,774 |   | فرص التطوير.                                    |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن= (295) عاملاً.  $P < 0.001$

جدول (6)  
الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في أبعاد التوازن التنظيمي ببعدي السعادة  
التنظيمية

| Sig.f    | F       | المعامل<br>الثابت | Sig.t    | قيمة<br>.T | Beta  | المتغير الداخل                                  |
|----------|---------|-------------------|----------|------------|-------|---|
| ***0,000 | 13,170  | 0,589             | ***0,000 |            |       | أولاً التأثير العاطفي الإيجابي:<br>تنوع المهام. |
| ***0,000 | 73,235  | 2,617             | ***0,000 | 8,477      | 0,255 | التعويضات.                                      |
| **0,000  | 2,629   | 0,113             | **0,000  |            |       | العلاقة مع الإدارة.                             |
| ***0,000 | 16,971  | 0,685             | ***0,000 |            |       | ثانياً القبول المرضي:<br>التعويضات.             |
| ***0,000 | 120,345 | 1,678             | ***0,000 | 8,641      | 0,382 | تنوع المهام.                                    |
| ***0,000 | 3,713   | 0,181             | ***0,000 |            |       | الترقية.  |
| **0,000  | 3,179   | 0,112             | **0,000  |            |       | فرص التطوير.                                    |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن= (295) عاملاً.  $P < 0.001$   $**P < 0.01$

المعنوي من جانب وبعدي السعادة  
التنظيمية (التأثير العاطفي  
الإيجابي، والقبول المرضي) من  
جانب آخر.

- أن متغير تنوع المهام أهم متغير  
مفسر للتباين في إدراك التأثير  
العاطفي الإيجابي حيث أسهم في  
تفسير (34,7%) من التباين، يليه  
متغير التعويضات حيث أسهم في  
تفسير (4,4%) من التباين.
- كان متغير التعويضات أهم متغير  
مفسر في التباين في القبول المرضي  
حيث أسهم في تفسير (46,9%) من  
التباين، يليه متغير تنوع المهام  
حيث أسهم في تفسير (9,9%) من  
التباين.

ويوضح الجدول (6) الشكل النهائي  
لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة أبعاد  
التوازن التنظيمي ببعدي السعادة التنظيمية  
بطريقة Stepwise Regression:

#### نستنتج من الجدول (6) ما يلي:

- توضح إشارات المعلمات وجود علاقة  
مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية  
بين أبعاد التوازن التنظيمي ذات  
التأثير المعنوي من جانب وبعدي  
السعادة التنظيمية (التأثير العاطفي  
الإيجابي، والقبول المرضي) من  
جانب آخر.

- تُشير نتائج (T. value) إلى معنوية معاملات النموذج.

- يُشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0,001).

يتضح من نتائج تحليل الفرض السابق قبول صحة فرض الدراسة بفرضيه الفرعيين بصورة جزئية بالنسبة  
لأبعاد التوازن التنظيمي التي أثبت التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينها وبين بعدي  
السعادة التنظيمية، ورفضه بالنسبة لأبعاد التوازن التنظيمي التي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة إيجابية  
ذات دلالة إحصائية بينها وبين بعدي السعادة التنظيمية.

#### مناقشة وتفسير نتائج فرض الدراسة:

- 1- أشارت بيانات الجدول (2) إلى مستوى إدراك عينة الدراسة أبعاد التوازن التنظيمي، فكانت العلاقة مع الإدارة  
الأعلى في الإدراك (3,75)، يليها تنوع المهام (3,66)، يليها الراتب المباشر (3,56)، وأقلهم في الإدراك فرص  
التطوير (2,56)، وتُفسر هذه النتيجة بأن تنوع المهام في الشركة من الضرورة لتأدية العمل نظراً لطبيعة العمل  
في هذه الشركة باعتبارها شركة لتسويق الأدوية وليس شركة إنتاج الأدوية. ويمكن تفسير انخفاض إدراك



العاملين في فرص التطوير الخاصة بهم إلى عدم وجود برامج تدريبية متنوعة تسدُّ الاحتياجات التدريبية التي يحتاجونها.

2- أشارت بياناتُ الجدول (2) إلى مستوى إدراك العاملين لبُعدي السعادة التنظيمية: القبول المرضي (2,98)، ويليهِ التأثيرُ العاطفي الإيجابي (3,64)، وتُفسر هذه إلى أن هناك عدم وجود انسجام داخلي للعاملين، ويوجد قدر من الصراع الداخلي بينهم.

3- وضح الجدول (3) علاقة الارتباط المعنوي بين أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية وتُفسر هذه النتيجة أهمية أبعاد التوازن التنظيمي في دعم وتحقيق السعادة التنظيمية للعاملين في الشركة.

4- هدف فرض الدراسة: إلى اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية، وقد تبين صحة هذا الفرض جزئياً:

أ- الفرض الفرعي الأول: ثبت أن أبعاد التوازن التنظيمي التالية (تنوع المهام، والتعويضات، والعلاقة مع الإدارة) لها علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية بالتأثير العاطفي الإيجابي، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على التأثير العاطفي الإيجابي، وذلك وفقاً للترتيب التالي: (تنوع المهام - التعويضات - العلاقة مع الإدارة). ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:

- يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لتنوع المهام على التأثير العاطفي الإيجابي إلى أن إدراكات الأفراد لتنوع مهامهم وعملية الإثراء الوظيفي التي تحدث داخل الشركة تؤثر على الاتجاه الإيجابي للعاملين.

- يؤثر متغير التعويضات في متغير التأثير العاطفي الإيجابي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، وهذا يُفسر أهمية تطبيق مكافآت عادلة تُعادل الجهود المبذولة للعاملين.

- يؤثر متغير العلاقة مع الإدارة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على التأثير العاطفي الإيجابي وهذا لأن العلاقات الإيجابية مع الإدارة تجعل العاملين في بيئة العمل يعملون في جو من الأمان الوظيفي وعدم وجود ضغط إدارة من القيادات، فالعلاقات الجيدة بين العاملين في الشركة توفر المساندة العاطفية، وتخفف الإجهاد وضغوط العمل.

- يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لفرص التطوير على التأثير العاطفي الإيجابي، بأهمية التطوير على رأس المال النفسي للعاملين، بمعنى أن التطوير يكسب الموظف معارف ومهارات جديدة تزيد من التأثير الإيجابي على نفسية العاملين.

ب- الفرض الفرعي الثاني: ثبت أن أبعاد التوازن التنظيمي التالية (التعويضات، وتنوع المهام، والترقية، وفرص التطوير) لها علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية بالقبول المرضي، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على القبول المرضي، وذلك وفقاً للترتيب التالي: (التعويضات - تنوع المهام - الترقية - فرص التطوير).

ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:

- أثر متغير التعويضات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على القبول المرضي، وهذا يُفسر أثر التعويضات المناسبة للجهود المبذولة على رضا العاملين داخل الشركة.

- يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لتنوع المهام على القبول المرضي إلى أن طبيعة العمل تؤثر في سعادة العاملين، حيث أن طبيعة العمل وتنوع المهام تمثل أهمية للعامل، ويشعر بأهميته عندما يُمنح صلاحيات لإنجاز عمله.

- يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي للترقية على القبول المرضي بأن حصول العامل على الترقيات الدورية له يُسبب له درجة رضا عالية.

- يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لفرص التطوير على القبول المرضي، بأهمية التطوير في خلق بيئة عمل محفزة.

## دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات كما يلي:

### على مستوى النظرية:

- 1- دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة معنوية بين (تنوع المهام، والتعويضات، والترقية) و(التأثير العاطفي الإيجابي، والقبول المرضي)، وتُعد هذه النتيجة تأكيداً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسات السابقة، حيث إن (تنوع المهام، والتعويضات، والترقية) محددات أساسية في زيادة (التأثير العاطفي الإيجابي، والقبول المرضي)، ويُعد ذلك التدليل إضافة إلى الأدبيات المتاحة في هذا المجال المهم.
- 2- كما يدل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وأخرى غير ذات دلالة إحصائية لأبعاد التوازن التنظيمي ببعدي السعادة التنظيمية على أن أبعاد التوازن التنظيمي مستقلة بعضها عن بعض، وهي الدلالة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات المنهجية.

### على المستوى التطبيقي:

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ترابط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية، وتدلل هذه النتائج أنه على الممارسة التطبيقية تفرض على الشركة أن تتجه إلى زيادة تطبيق منظومه مناسبة لنظام المكافآت والتعويضات، وإعادة هيكليّة نظام الترقيات في الشركة، حيث يمكن أن يساهم ذلك في رفع السعادة التنظيمية لدى الشركة.

## استنتاجات الدراسة

- 1- تنوع المهام واحد من العناصر المؤثرة في السعادة التنظيمية لدى العاملين في الشركة.
- 2- نستنتج من أن تنوع المهام مؤثر قوي في التأثير العاطفي الإيجابي أن هناك تنوع في مهام العاملين داخل الشركة المصرية لتجارة الأدوية.
- 3- نستنتج من التأثير المعنوي للتعويضات في القبول المرضي أن سياسات الترقية والمكافآت في الشركة تتم بصورة عادلة ومستمرة.

## محددات الدراسة

- 1- تمثلت الحدود الأكاديمية للدراسة في دراسة أبعاد التوازن التنظيمي، وبعدي السعادة التنظيمية.
- 2- الحدود البشرية: تمثلت بعينة عشوائية بسيطة من العاملين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية دون غيرها من شركات الأدوية العاملة في قطاع الأدوية التابع لقطاع الأعمال العام في مصر، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على العاملين في شركات الأدوية الأخرى التابعة لهذا القطاع.
- 3- الحدود الزمنية: اعتمدت الدراسة الحالية على بيانات تم جمعها من خلال فترة زمنية قصيرة نظراً للوقت والجهد والتكلفة؛ ولذلك لا يمكن تعميم العلاقات السببية بين المتغيرات لقطاعات أخرى.

## توصيات الدراسة

- 1- دعم إدارة الموارد البشرية حزمة المزايا الاجتماعية المقدمة داخل الشركة لرعاية العاملين، وتوفير جو من الرضا والسعادة داخل الشركة.
- 2- إعادة النظر في استراتيجية التدريب والتطوير الخاصة بالشركة المصرية لتجارة الأدوية، وإعادة النظر في نوعية البرامج التدريبية المقدمة بحيث لا تقتصر على البرامج المتخصصة، فلا بد أن تشمل برامج تدريبية متنوعة.
- 3- احتفاظ الشركة بالعاملين ذوي المهارات العالية؛ لأن ذلك يؤثر على اتجاهها وها ونموها المقبل.
- 4- إجابة الدراسة على سؤال (ما قوة العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية؟)، يُساعد المديرين في الشركة على اختيار الممارسات التنظيمية الأكثر تأثيراً في تحقيق السعادة التنظيمية.

- 5- تصميم أماكن العمل للمساعدة في زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنظيم الوظائف الاجتماعية لتعزيز العلاقات بين الأشخاص، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام المشترك بتحقيق أهداف المجموعة.
- 6- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة والاتجاه بقدر الإمكان إلى الهياكل المسطحة، مع زيادة القرب المكاني والاجتماعي للعاملين.
- 7- زيادة التفاعل الشخصي بين أعضاء الإدارة العليا والعاملين، مع التأكيد على التدريب الجماعي معهم.
- 8- تخصيص وقت لتنمية وتطوير العلاقات مع العاملين داخل الشركة بمحاولة التواصل معهم والتعرف عليهم؛ مما يساعد على معرفتهم والتأثير فيهم.
- 9- تنمية العلاقات التبادلية بين العاملين بعضهم البعض، وبين المدير المباشر ومرؤوسيه، فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدرًا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا على أداءهم.
- 10- تبني العادات والممارسات الصحية السليمة في بيئة العمل، فهذا يرفع درجة القبول المرضي لدى العاملين، وينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.
- 11- اقتناع إدارة الشركة بأهمية العلاقات مع العاملين والإدارة في التنظيم، لابد من وجود إدارة حكيمة صاحبة رؤية استراتيجية في العلاقات المشتركة مع عاملها.
- 12- تطوير نظم الترقيات في الشركة مع مراعاة الكفاءات العالية من العاملين.

ويوضح جدول (7) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة الشركة المصرية لتجارة الأدوية:

#### جدول (7)

#### خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركة المصرية لتجارة الأدوية

| التوصية   | كيف   | لماذا  | متي   | من يقوم بها   |
|---|---|--|---|---|
| 1- العمل على تنوع - التفويض المستمر لبعض المهام للعاملين.   | - تطوير وتغيير مهارات وكفاءات على فترات<br>العاملين . | - لضمان وصول أفكار ورؤى وتقنيات<br>عمل جديدة للعاملين. | على فترات   | الرؤساء في<br>الوحدات<br>التي يعمل بها<br>العاملين          |
| 2- الاهتمام - تقديم تعويضات داخلية للعاملين مثل - لجذب العاملين<br>بسياسات التدريب. - لحفز العاملين<br>التعويضات - تقديم تعويضات خارجية مثل حزمة - للاحتفاظ بالعاملين.<br>والحوافز التعويضات غير المالية، وحزمة التعويضات<br>المالية  |   |  | علي فترات   | إدارة الموارد<br>البشرية في<br>الشركة.                      |
| 3- الاهتمام - توفير فرص ترقى لجميع العاملين في الشركة. - مكافآت العاملين المتميزين.<br>بسياسات ترقية - تحديد نطاق شغل الوظائف الشاغرة - الحفاظ على عملية الانضباط في الشركة. ومن الأفضل<br>العاملين في الشركة. على العاملين في الشركة، حتى يشجع جو - زيادة كفاءة العاملين وتخفيض معدلات<br>من الطمأنينة والاستقرار بين العاملين. دوران العمل. فترات تقييم<br>-حصر فرص الترقية داخل الشركة - رفع الروح المعنوية للعاملين الأداء. |   |  | بصفة مستمرة<br>ومن الأفضل<br>أن تتوافق مع<br>فترات تقييم<br>الأداء. | إدارة الموارد<br>البشرية في<br>الشركة.                      |
| 4- دعم وتقوية - خلق بيئة عمل عادلة ومتساوية للجميع<br>علاقات إدارة - خلق بيئة عمل ودية داخل الشركة<br>الشركة مع العاملين. - تطوير المهارات الاجتماعية للقيادات - زيادة حفز العاملين داخل الشركة<br>داخل الشركة وتقدير الآخرين   |   |  | بصفة<br>مستمرة  | الإدارة العليا<br>ومديري<br>الوحدات الإدارية<br>داخل الشركة |

#### الدراسات المستقبلية المقترحة

- 1- قامت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة المباشرة بين أبعاد التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية، فقد تأخذ الدراسات المستقبلية متغيرات وسيطة في العلاقة مثل (المرح في أماكن العمل).
- 2- اقتصرت الدراسة الحالية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية؛ لذلك قد تشمل دراسات أخرى شركات أخرى في قطاع الأدوية، أو منظمات أخرى تتبع قطاعات أخرى غير قطاع الأدوية.
- 3- زيادة حجم العينة لدراسات أخرى يمكن يوفر نتائج إضافية شاملة ويعطي صورة واقعية عن سلوك المنظمات وموظفيها.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- ريان، عادل ريان محمد. (2013). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرائق*. (ط4). أسيوط: مطبعة هابي رايت.

### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Al-Ali, W.; Ameen, A.; Isaac, O.; Khalifa, G. S. & Shibami, A. H. (2019). "The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates", *Journal of Business and Retail Management Research*, 13 (4), 103- 106.
- Bhattacharyya, P.; Jena, L. K. & Pradhan, S. (2019). "Resilience as a mediator between workplace humour and well-being at work: An enquiry on the healthcare professionals", *Journal of Health Management*, 21 (1), 160-176.
- Cameron, K. Mora; C. Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). "Effects of positive practices on organizational effectiveness", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (3), 266-308.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2012). "An introduction to happiness in organizations", In: A. Conley, S. David & I. Boniwell (Eds.), *Oxford Handbook of Happiness*. New York: Oxford University Press.
- Chancellor, J.; Layous, K. & Lyubomirsky, S. (2015). "Recalling positive events at work makes employees feel happier, move more, but interact less: A 6-week randomized controlled intervention at a Japanese workplace", *Journal of Happiness Studies*, 16 (4), 871–87.
- Chen, M. H.; Krishna, S. M. & Yu, C. Y. (2019). "Work-life support: the key to managers' happiness", *Management Research Review*, 43 (2), 166-184.
- Demo, G. & Paschoal, T. (2016). "Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA", *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 35-43.
- Fisher, C. D. (2010). "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384-412.
- Fisher, C. & Downes, B. (2008). "Performance measurement and metric manipulation in the public sector", *Business Ethics: A European Review*, 17 (3), 245-258.
- Froese, A. (2017). "Organizations in balance: revitalizing the concept of organizational equilibrium", *Uwf. Umwelt Witchcrafts Forum*, 25(1-2), 51-59.
- Gazendam, H. & Simons, J. L. (1998). "An analysis of the concept of equilibrium in organization theory", *Proceedings of the Computational and Mathematical Organization Theory Workshop*, (Vol. 18, 1-21). <https://ris.utwente.nl/ws/files/5676086/An%20Analysis%20of%20the%20Concept.pdf>
- Gibbons, R. S.; Grieder, M.; Herz, H. & Zehnder, C. (2019). "Organizational culture as equilibrium: Rules versus principles in building relational contracts", *CESifo Working Paper*, No. 7871, Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), Munich.
- Haar, J.; Schmitz, A.; Di Fabio, A. & Daellenbach, U. (2019). "The role of relationships at work and happiness: A moderated Allensbach mediation study of New Zealand managers", *Sustainability*, 11 (12), 3443. doi.org/10.3390/su11123443
- Harris, H. (2018). "Organizational happiness", In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
- Helliwell, J. F.; Huang, H. & Wang, S. (2017). "The social foundations of world happiness", *World Happiness Report*, 8.
- Hosseinbor, M. O. & Nabizadeh, R. (2019). "Examining the relationship between social capital and happiness among faculty members of Urmia University of Medical Sciences", *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research*, 9 (S2), 131- 138.

- Kaplan, S.; Bradley-Geist, J. C.; Ahmad, A.; Anderson, A.; Hargrove, A. K. & Lindsey, A. (2014). "A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being". *Journal of Business and Psychology*, 29 (3), 367–80.
- Layous, K. (2019). "Promoting happiness in the workplace", In: *Creating psychologically healthy workplaces*. Edward Elgar Publishing, 171-195.
- Lybomirsky, S. & King, L. (2005). "The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?". *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803–855.
- Mérida-López, S.; Extremera, N.; Quintana-Orts, C. & Rey, L. (2019). "In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support", *Scandinavian Journal of Psychology*, 60 (1), 59-66.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: SAGE Newell, Allen.
- Moss, J. (2016). *Unlocking Happiness at Work: How a Data-driven Happiness Strategy Fuels Purpose, Passion and Performance*. Kogan Page Publishers.
- Noval, L. J. (2016). "On the misguided pursuit of happiness and ethical decision making: The roles of focalism and the impact bias in unethical and selfish behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 1-16.
- Owler, K. & Morrison, R. L. (2020). "I always have fun at work: How 'remarkable workers' employ agency and control in order to enjoy themselves", *Journal of Management & Organization*, 26 (2), 135-151.
- Perez, M. (2008). *Turnover Intent*. Basilmamiş Yuksek Lisans Tezi.
- Pincheira, F. J. D. & Garcés, M. E. C. (2019). "Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work", *Contaduría y Administración*, 63 (4), 1-14.
- Ribeiro, M. I.; Lopes, I. M.; Fernandes, A. & Diniz, F. J. L. D. S. (2019). "Impact of worker motivation and work environment on job happiness: case study of an organization that develops social support activities", In: *The 34<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (pp. 178-187).
- Ryff, C. D. & Singer, B. H. (2008). "Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being", *Journal of Happiness Studies*, 9 (1), 13-39.
- Salas-Vallina, A.; López-Cabrales, A.; Alegre, J. & Fernández, R. (2017). "On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context", *Personnel Review*, 46 (2), 314-338.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Semedo, A. S.; Coelho, A. & Ribeiro, N. (2019). "Authentic leadership, happiness at work and affective commitment", *European Business Review*, 31 (3), 240-253.
- Shishkin, M. A. (2018). "Evolution as a search for organizational equilibrium", *Biosystems*, 173, 174-180.
- Singh, K. & Jha, S. D. (2008). "Positive and negative affect, and grit as predictors of happiness and life satisfaction". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34 (2), 40-45.
- Subramony, M.; Krause, N.; Norton, J. & Burns, G. N. (2008). "The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory", *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 778-788.
- Tasnim, Z. (2016). "Happiness at workplace: building a conceptual framework", *World Journal of Social Sciences*, 6 (2), 62 – 70.
- Veld, M. & Alfes, K. (2017). "HRM climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (16), 2299-2318.
- Volberda, H. W. (1992). *Organizational flexibility: Change and preservation: A Flexibility Audit and Redesign Method*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Walsh, L. C.; Boehm, J. K. and Lyubomirsky, S. (2018). "Does happiness promote career success? Revisiting the evidence", *Journal of Career Assessment*, 26 (2), 199–219.

## The Relationship between Organizational Equilibrium and Organizational Happiness: A Field Study Applied to the Egyptian Pharmaceutical Trade Company

**Dr. Sanaa Moustafa Mahammad Abo Lifa**

Associate Professor, Business Administration Dept.

College of Business - Jouf University, KSA

Assistant Professor

Business Administration Dept.

Faculty of Commerce

Assiut University, Egypt

smostafa@ju.edu.sa

**Dr. Emad Abdel Khalek El-Tahan**

Assistant Professor

Department of Business Administration

College of Business - Jouf University, KSA

Instructor of Business Administration

Giza Higher Institute of Management Sciences

Egypt

eatahan@ju.edu.sa

### ABSTRACT

The objective of the study: To examine the relationship between the dimensions of Organizational Equilibrium (direct salary, compensation, promotion, development opportunities, achievement, diversity of tasks, employee relationship, and relationship with management) and organizational happiness dimensions (positive emotional impact and satisfying acceptance).

Study methodology: The study used the descriptive analytical method. In the field a sample of (350) workers of the Egyptian Pharmaceutical Trade Company, from a population of (4840) workers. The study used the survey list as a means of obtaining data. The hypothesis of the study and its sub-hypotheses were developed. For analysis of data, the study used the statistical package of social science SPSS (25).

Study results: The study found a positive relationship with statistical significance between some dimensions of organizational equilibrium and the dimensions of organizational happiness.

Administrative applications of the study: Human resources management should Support the social benefits package provided within the company, enhancing promotion systems in the company taking into account the high efficiencies of employees, redesigning workplaces to help increase social interaction, and reviewing the organizational structure of the company by conforming to flat structures as much as possible.

**Keywords:** *Organizational equilibrium, organizational happiness, Egyptian Pharmaceutical Trade Company.*