

# دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية المصرية

**\* أ.د شوقي محمد الصباغ \***

**محمد يمانى زوام عاشور \*\***

---

\* أ.د شوقي محمد الصباغ: استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال ، وعميد كلية التجارة جامعة المنوفية ، وله اهتمامات بحثية في ادارة الموارد البشرية وادارة الاعمال.

Email: elsubbaugh@yahoo.com

\*\* محمد يمانى زوام عاشور: حاصل علي درجة الماجستير من كلية التجارة جامعة بني سويف ، ٢٠١٢ ، قسم ادارة اعمال(تخصص تسويق) ، وباحث دكتوراه بقسم ادارة اعمال كلية التجارة جامعة المنوفية ، وتتمثل اهتماماته البحثية في الموارد البشرية.

Email : mohamedyamany32@yahoo.com

## المخلص:

تمثل الهدف الرئيسي للبحث في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة بين موارد الوظيفة (دعم المشرف، دعم الزملاء، الاستقلال الوظيفي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، واختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في تعديل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ، وذلك بالتطبيق علي عينة عشوائية طبقية قدرها (٤٠٠) مفردة من الاطباء والتمريض والفنيين العاملين باربعة مستشفيات جامعية مصرية ( القاهرة، عين شمس ، الازهر ، حلوان)، وتوصلت النتائج الي وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ووجود تأثير معنوي مباشر لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتأثير معنوي مباشر للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية ، بالإضافة الي وجود تأثير معنوي غير مباشر للتوازن بين الحياة والعمل علي العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتحسين التوازن بين الحياة والعمل وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات موضع الدراسة.

## Abstract:

This study aims mainly to explore the direct relationship between job resources (supervisor support, co-workers support, job autonomy) and organizational citizenship behaviors, and examine the mediator role of work-life balance in that relationship, The Data collected from Stratified Sample consist of 400 employees (doctors, nurse ,technicians) who are working at four Egyptian university hospitals (Cairo, Ain Shams, Al-Azhar, Helwan), Some statistical methods used to test study's hypotheses such as Person correlation coefficient and multiple correlation and regression analysis. Study's Results found a significant relationship between all variables, and there is a significant impact of job resources on organizational citizenship behaviors, Rustles also found a significant impact of work-life balance on the organizational citizenship behaviors, In addition, there is a significant indirect impact of work-life balance on relationship between job resource and organizational citizenship behavior. According to those results some recommendations and proposals suggested to improve the work-life balance and increase organizational citizenship behavior in organizations under study.

## تمهيد

تحتاج الشركات الي موظفين قادرين علي اكمال مهامهم الاساسية المطلوبة مع تشجيع الاخرين علي السلوكيات الايجابية التطوعية ، وانطلاقا من هذه الحقيقة، اولي العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لانها يمكن ان تحقق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية علي المدى القصير والبعيد (Fiernaningsih, 2020). وقد اجريت العديد من الدراسات في مجالات مختلفة لتحديد العوامل السابقة التي تؤثر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الدعم الاشرافي (Yadav & Rangnekar, 2014)، والاستقلال الوظيفي (Krishnan et al.,2013)، والرضا الوظيفي (Ladebo, ٢٠٠٨)، والتطور الوظيفي (Amar & Afni, ٢٠١٩).

ولا تزال دراسة التوازن بين الحياة والعمل وعلاقته بالمواطنة التنظيمية ضرورية للغاية (Fiernaningsih,2020)، وخاصة في المجال الصحي، مع الاخذ في الاعتبار ان العاملين في المجال الصحي دائماً مطالبون بتقديم افضل خدمة للمرضي، ومن الممكن ان تؤدي متطلبات العمل العالية في مكان العمل الي تقليل الوقت المتاح لحياتهم الشخصية، الامر الذي يمكن ان يكون له تاثير علي تقليل سلوكيات العمل الاضافي(Pradhan et al, . ٢٠١٦).

وانطلاقاً من نظرية التبادل الاجتماعي، يمكن ان يكون للموارد الوظيفية دوراً هاماً في انتشار سلوكيات المواطنة، فمن المحتمل ان العاملين يقدمون علي مزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية كمردود للدعم الذين يحصلون عليه من المشرف (Ladebo, ٢٠٠٨)، كما ان بيئة العمل التي تتسم بجو من الود بين الزملاء، من الممكن ان يكون لها عظيم الاثر في تقديم المساهمة الايجابية لراحة الموظف وسلوكيات العمل الاضافي(Krishnan et al, . ٢٠١٤)، وعندما يشعر العاملين بالمشاركة والحرية في العمل سوف يقدمون علي سلوكيات المواطنة التنظيمية (Baral & Bhargava, ٢٠١٠).

وبناء علي الاعتبارات السابقة ، تركز هذه الدراسة علي التعرف علي الدور الذي تلعبه موارد الوظيفة والتوازن بين الحياة والعمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمجال الصحي في عدد أربع مستشفيات جامعية مصرية (القاهرة، عين شمس ، حلوان، الازهر).

وسيتم عرض هذا البحث في قسمين ، الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة، أما الثاني:  
فيعرض الدراسة التطبيقية.

### اولا: الاطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحثان مفهوم واهمية متغيرات البحث، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات  
البحث وذلك علي النحو التالي:

#### اولا: موارد الوظيفة:

تشير موارد الوظيفة الي " مجموعة الخصائص المادية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة والتي  
تعمل علي تخفيض متطلبات الوظيفة والتكاليف البدنية / النفسية المرتبطة بها ، كما تعمل علي  
تحقيق أهداف الوظيفة ، وتطوير الذات (al Bakker et al. , ٢٠٠٥ ، السلنتي ، عزيزة، ٢٠١٦) ، و  
اظهرت الدراسات ان ابعاد موارد الوظيفة متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف طبيعة العمل وباختلاف  
المنظمات(العطوي وحמיד، ٢٠١٩)، وهناك العديد من الامثلة حول موارد الوظيفة تتضمن علي  
سبيل المثال: الاستقلالية في العمل، ودعم المشرف ، ودعم زملاء العمل ، والدعم القيادي ، ومناخ  
العمل الايجابي، والدعم المالي، والتغذية المرتدة (al Demerouti et al. , ٢٠٠١). وعلي الرغم من  
ان موارد الوظيفة ضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة ، الا انها لها اهمية في كونها تلعب دورا  
تلعب دوراً دافعيًا سواء علي المستوي التنظيمي او علي مستوي العلاقات بين الافراد (الدعم  
الاجتماعي وروح الفريق)، او علي مستوي المهام ( الاستقلالية ، والتغذية العكسية)(عويس، ٢٠٠٩)،  
وسوف نناقش ابعاد موارد الوظيفة التي يتضمنها البحث، وذلك علي النحو التالي:

#### أ- الدعم المقدم من المشرف :

يعتبر الدعم المقدم من المشرف من أهم أشكال الدعم الذي يمكن أن يوفر الموارد  
الاجتماعية والعاطفية للتعامل مع مطالب العاملين ( Selvarajan et al ., ٢٠١٣) ، ويشير  
الدعم الإشرافي إلي التعاطف والإجراءات التي يقدمها المشرفون لمساعدة رؤوسهم علي تحقيق  
توازن اكبر بين مسؤولياتهم في العمل وفي الأسرة ( Allen , ٢٠٠١ )، من خلال توفير الدعم  
الفعال مثل توفير المعلومات والتغذية المرتدة عن مكان العمل في الوقت المناسب للأفراد عندما  
يواجهون أي مشكلة في العمل ( Bhargava & Baral , ٢٠٠٩ ). وعندما يدرك الموظفون أن

المشرفين يميلون نحوهم ويهتمون برفاهيتهم، فان ذلك يعتبر بمثابة الموارد العاطفية والنفسية الهامة، والتي يمكن أن تقلل من الضغوط الناجمة عن متطلبات العمل (Luk & Shaffer, ٢٠٠٥)، وبحسب رأي الباحثين ( Selvarajan et al, ٢٠١٣ ) ، فان المشرفين بمثابة وكلاء عن المنظمة المعينين لقيادة الأداء التنظيمي والتشغيلي، فهم يجسدون وبقوة شخصية المنظمة، وما يظهره المشرفين من دعم للأفراد، يمثل رؤيا المنظمة تجاه الأفراد ( Au & Ahmed, ٢٠١٦ )، مما يؤثر علي تصرفاتهم وسلوكهم تجاه المنظمة، ومن وجهة نظر ( جلاب واخرون، ٢٠١٦ ) فان المشرفين الداعمين هم أشخاص مناسبين في تعزيز ومساعدة الموظفين علي رفع مستويات الطاقة الإيجابية لديهم من خلال مناقشة المشاكل المتعلقة بالأسرة ، والأهم من ذلك أنهم يعززون من الصورة الذاتية الإيجابية للموظف من خلال تقديم الحلول والتعليقات ، وبالتالي يخفف من الضغوط عليهم (Luk & Shaffer, ٢٠٠٥)

#### ب- الدعم المقدم من الزملاء :

هناك أشكال متعددة من العلاقات بين الزملاء ، فقد تكون العلاقة رسمية لا تتعدي حدود العمل ، وقد تتعدي إلي صداقة تمتد خارج العمل ( الزعبي ، ٢٠٠٩)، ويمثل الدعم المقدم من الزملاء المصدر الثاني للدعم الاجتماعي المرتبط بالعمل ، ويتعلق ذلك الدعم بتقديم المساعدة مع حل المشاكل او تبادل المعلومات ، وكلا النوعين من الدعم لهما نفس القدر من الأهمية ، حيث يشكلان أبعاد الدعم المقدم من الزملاء ( Ibrahim, ٢٠١٥ ) ، بالإضافة إلي ذلك يمكن للموظفين الاستفادة من بعضهم البعض للحصول علي الدعم في ظل غياب دعم المشرف او سياسات العمل العائلية الرسمية، او تشجيع زملائهم علي استخدام هذه السياسات (Chou, ٢٠١٥).

#### ج - الاستقلال الوظيفي:

يُعرّف الاستقلال الوظيفي علي انه " الدرجة التي توفر فيها الوظيفة حرية كبيرة واستقلالية في جدول العمل وتحديد الإجراءات الواجب استخدامها في إتمام المهام" ( Ahuja et al, ٢٠٠٧ )، كما يُعرف الاستقلال الوظيفي علي انه" الحق أو السلطة التي توكل للموظف في اتخاذ ما يراه مناسباً من إجراءات وأفعال تتعلق بوظيفته دون تدخل خارجي ( سليمان وآخرون ، ٢٠١٤)، ويرى ( Sufian et al, ٢٠١٦ ) ان الاستقلال الوظيفي يمثل احدي الممارسات الغير رسمية للتوازن بين

الحياة والعمل وتشير الي درجة الحرية والتقدير المقدمة للموظفين لجدول اعمالهم واختيار الاجراءات المناسبة لاستخدامها في تنفيذ المهمة المطلوبة بحكمة، ويرى (جلاب وآخرون، ٢٠١٦) أن الاستقلالية بالعمل تشير إلي أن المنظمة تثق في الأفراد في اتخاذ القرارات الحكيمة الخاصة بكيفية تنفيذ مهامهم ،و الاستقلال الوظيفي يُمكن العاملين في الوظائف الخدمية من التعامل مع المواقف الضاغطة والإجهاد وإدارة لقاءات الخدمة بنجاح ويخفف من تأثير الاستنزاف العاطفي ويزيد من الكفاءة المهنية للموظفين(عويس، ٢٠١٦).

### ثانياً: التوازن بين الحياة والعمل :

يعرّف (Guest، ٢٠٠٢) التوازن بين العمل والحياة باعتباره مصطلحاً موضوعياً وذاتياً، حيث يرتبط مقياس التوازن بين العمل والحياة بنتائج السلوك مثل الوقت المستغرق في العمل أو المجالات الأخرى ، بينما يرتبط المقياس الشخصي بفهم الفرد حول التوازن بين عمله والجوانب الأخرى للحياة ، لذلك ، فان مجرد وضع التوازن في استمرارية ذاتية وموضوعية يوحي بان ذلك يختلف باختلاف الظروف وكذلك بين الأفراد. بينما عرف (Clark et al، ٢٠٠٠) التوازن بين العمل والحياة بأنه " هو المستوي المرضي والحيد عن الأداء في العمل والمنزل مع الحد الأدنى من صراع الدور"، وقد طور " Clark " وزملائه المفهوم في عام (٢٠٠٤) وقدموا ما يعرف بنظرية الحدود بين العمل/ الحياة، وعرفوا التوازن بين العمل والحياة مرة أخرى بأنه " تحقيق التناغم أو المساواة بين كل من مجالات العمل ومجالات الحياة الخاصة" .

في حين يعرّف (Greenhouse et al، ٢٠٠٣) التوازن بين العمل والحياة " بمدي مشاركة الفرد في دور العمل ودور الأسرة ورعايتهما علي قدم المساواة"، ويعتبر تعريفهما شاملاً بما يكفي ليشمل كلا من التوازن الإيجابي والسلبي ، علاوة علي ذلك ، يقترحون ثلاثة مكونات متأصلة في لفظ التوازن ، مثل التوازن الزمني ( الوقت المتكافئ المكرس للعمل والأسرة )، وتوازن المشاركة ( والذي يشير إلي المشاركة النفسية المتساوية في كلا الدورين ) وتوازن الرضا ( الرضا المتساوي المكتسب من كلا الدورين العمل والاسرة)، ويعطي تعريفهما صورة أوسع واشمل لهذا المفهوم. ومن وجهة نظر أخرى، يرى ( Grzywcz & Carlson، ٢٠٠٧) أن التوازن بين العمل والحياة هو "انجاز التوقعات المتعلقة بالدور التي ناقشها الفرد واشترك فيها مع شركاء الدور في مجالات الحياة

والعمل"، و في نفس الاتجاه، يري (Kalliath & Brough, ٢٠٠٨) أن التوازن بين العمل والحياة هو " تصور الفرد حول كون أنشطة مجالات العمل وغير العمل تؤكد وتعزز النمو وفقاً لأولويات حياة الفرد الحالية ، بمعنى أن، أي تقييم للتوازن ينبغي أن يشمل التفضيلات الفردية للدور الحالي". ويصف (Chandra, ٢٠١٢) التوازن بين الحياة والعمل " كاستجابة للظروف الفردية لمساعدة الأفراد علي الوفاء بمسؤولياتهم وتطلعاتهم لتحقيق المنفعة المتبادلة للفرد وأصحاب الأعمال والمجتمع ككل"، وهذا يعني انه يجب أن يكون لدي الناس قدر من السيطرة علي متى وأين وكيف يعملون . ويرى الباحث أن التوازن بين الحياة العائلية والعمل يعني " قدرة العامل علي القيام بأدواره المختلفة في العمل وفي الحياة الشخصية أو العائلية بحيث لا يلغي احدهما الآخر وبما يضمن إحساس العامل بالرضا عن عمله وعن حياته الخاصة علي اعتبار أن الشخص الأكثر رضا في حياته الخاصة هو علي الأرجح قادر علي القيام بأداء أفضل في عمله وذلك من خلال التحكم في المسؤوليات في مكان عمله وأسرته وأصدقائه ونفسه".

واستناداً إلي نتائج العديد من الدراسات حول التوازن بين الحياة والعمل ، أشار الباحثون إلي أن هناك الكثير من النتائج الإيجابية المختلفة للتوازن بين الحياة والعمل، ومن خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة يمكن تصنيف النتائج إلي فئتين: النتائج المرتبطة بالعمل: مثل زيادة مستوى الرضا الوظيفي (Arunika and Kottawatta , ٢٠١٥) ، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي (Arif & Farooqi , ٢٠١٤) ، وانخفاض نوايا ترك العمل (Suifan et al ., ٢٠١٦) ، ونشر سلوكيات المواطنة التنظيمية (Baral & Bhargava, ٢٠١٠) ، وتحسين الأداء الوظيفي (Karateep & Kilic, ٢٠٠٧) ، والنتائج المرتبطة بغير العمل: مثل الرضا الزوجي ، والرضا العائلي، والأداء المرتبط بالأسرة (Boyer & Mosly, ٢٠٠٧) ، الرضا عن الحياة والرفاهية وانخفاض المشاكل الصحية والقلق والاكتئاب (Lu ,Siu, Spector & Shi,2009; Zhang et al ., 2018).

### ثالثاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية:

في نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية علي يد Organ ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية ( المبيض، ١٩٩٩)، والتي أشار إليهما الباحث Barnard وطورها Katz ، حيث فرق بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من

العاملين، أطلق علي الأول سلوكيات الدور الرسمي،"والآخر "سلوكيات الدور الإضافي-Extra Role Behavior"،وهو تلك السلوكيات التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين. ، ولقد تعددت تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية، حيث عرفها Organ " مجموعة من السلوكيات التطوعية، و لا يمكن التعرف عليه بشكل مباشر أو واضح بواسطة النظام الرسمي للمكافآت التي تضمنها عقد العمل الرسمي، كما إنها تعزز من فعالية أداء المهام الوظيفية داخل المنظمة (Pradhan et al . ٢٠١٦ ) ، ويرى كل من (المسدي ،٢٠٠٢: الصباغ ، ٢٠٠٦) إنها سلوك نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه الموظفون طوعا ويزيد من الكفاءة التنظيمية ، ويعد هذا النشاط خارج نطاق الأنشطة المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي

ويرى (Fiernaningsih,٢٠٢٠) ان العوامل المؤثرة علي ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية معقدة للغاية ومتراصة مع بعضها البعض، ومنها اهمها الثقافة التنظيمية والمناخ المؤيد لخلق سلوك ايجابي لدي الموظفين، كما ان رغبة الفرد في مساعدة الاخرين تتاثر ايضا بالحالة المزاجية للعامل، فاذا كانت المنظمة تحترم موظفيها وتعاملهم بانصاف، مما يساعد علي خلق مزاج جيد يسبب مساعدة الاخرين(الصباغ،٢٠٠٦)، كما يرى(Podsakoff et al,٢٠٠٠) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من انتاجية زملاء العمل، وزيادة الموارد التنظيمية وانتاجية المديرين، والمساعدة في التنسيق بين اعضاء المجموعة ، وتزيد من قدرة المنظمة علي الاحتفاظ بافضل الموظفين، وتحسين استقرار الاداء التنظيمي، وتزيد من قدرة المنظمات علي التكيف مع التغييرات البيئية.

#### رابعاً:الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين متغيرات الدراسة وسوف نوضح ذلك بشي من التفصيل

علي النحو التالي:

##### ١- التأثير المباشر للموارد الوظيفية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية

طبقاً لنظرية الدعم التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي ، يؤدي شعور العاملين بالدعم الاجتماعي الي مواقف ايجابية تجاه منظماتهم (Lambert,٢٠٠٠)، وقد اكدت نتائج دراسة (Baral & Bhargava , ٢٠١٠) ان الموظفين سيقدمون المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية مقابل الدعم الذي يتلقونه من المشرفين عليهم ، كما توصلت دراستهما الي ان سلوكيات المواطنة

التنظيمية ارتبطت ايجابياً بكل من الثقافة الداعمة للأسرة ودعم المشرف وخصائص الوظيفة لدى العاملين بقطاع التكنولوجيا الهندي ، وتوصل (Ladebo, ٢٠٠٨) الي ان المشرفون يلعبون دوراً حساساً في تحفيز الموظفين علي تطوير اتجاهاتهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما تشير نتائج دراسة (Yadav & Rangnekar, ٢٠١٤) الي ان الدعم الاشرافي له تاثير مباشر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن جهة اخري، اظهرت نتائج دراسة (Fiernaningsih et al, ٢٠١٩) ان الدعم الاشرافي للعاملين في المجال الصحي بماليزيا لم يكن له تاثير كبير علي سلوك المواطنة التنظيمية ، كما اظهرت نتائج (Krishnan et al, ٢٠١٤) هناك علاقة ايجابية كبيرة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة مكونة من (١٢٥) موظف دعم اداري بالمؤسسات العامة في ماليزيا، واستنتجت (Krishnan et al, ٢٠١٣) وجود تاثير مباشر وغير لاستقلال الوظيفي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الارتباط بالعمل لدي عينة قوامها (٦٤٦) عضو هيئة تدريسي في ثلاث مستشفيات ماليزية .

## ٢- التأثير المباشر لموارد الوظيفة علي التوازن بين الحياة والعمل

كشفت الدراسات أن الرؤساء والمديرين لهم تأثير كبير علي نجاح واستخدام ممارسات التوازن بين الحياة والعمل الرسمية وغير الرسمية ( McCarthy et al , ٢٠١٠ ) ، من خلال تشجيع العاملين او تثبيطهم عن استخدام سياسات العمل والأسرة المتاحة لمساعدتهم علي إدارة متطلبات العمل والأسرة ( Selvarajan et al , ٢٠١٣ ) ، كما تشير البحوث الخاصة بدراسات العمل والأسرة إلي أن الدعم الإشرافي يمثل مورداً هاماً للحد من الصراع بين العمل والأسرة، وخلق اتجاهات إيجابية لدي العاملين ( Allen, 2001; Kossek et al , ٢٠١١ ) ، كما كشفت الدراسات أن الدعم الإشرافي له تأثير كبير علي الضغوط المهنية ويمكن أن يقلل من الإرهاق والمساهمة في تحقيق أفضل توازن بين العمل والحياة (Thompson and Prottas, ٢٠٠٥)، كما أشارت العديد من الدراسات إلي أثر الدعم الاجتماعي لزملاء العمل في التخفيف من الصراع بين العمل والأسرة ( Karimi & Nouri , 2009 : Lu et al ., 2009: Mauno & Rantanen et al ., ) ( Seiger & Wiese : 2013 , ٢٠٠٩ ) ، فقد اقترحت الدراسات أن زملاء العمل يمكن أن يسهموا بشكل كبير في تقليص الصراع بين العمل والأسرة بين الموظفين لأنهم يتقاسمون معاً طبيعة

الضغوطات التي يواجهها زملائهم (Karim & Nouri, 2009) ، بجانب ذلك أيضا، أكدت العديد من الدراسات أن دعم الزملاء بجانب دوره في تخفيض الضغوط، له دور هام في تحقيق التوازن الإيجابي بين الحياة والعمل ( Fatima, & Sahibzada , 2007; Marcinku et al ., 2012 ) ، وقد أكدت نتائج الدراسات علي أن الاستقلال الوظيفي يتعلق بقدرة الموظف علي إدارة التداخل بين العمل والحياة ، وان الموظفين الذين يتمتعون بمستويات اعلي من استقلالية الوظيفة، كانوا أكثر عرضة ليصبح راضياً عن وظائفهم وحياتهم العائلية بشكل عام، وقل عرضة للشعور بالتوتر او التفكير في الحصول علي وظيفة أخرى(Thompson & Prottas, 2005; Ahuja et al, 2007) ، وعلي نفس المنوال ، أكدت (Carvalh & Chambel, 2014) أن الموظفين عندما يواجهون استقلالية عالية في العمل ودعم إشرافي للتعامل مع طلبات العمل والتي من المرجح أن يؤدي إلي انتقال ايجابي للموارد من العمل إلي الأسرة، كما أكدت ( Grzywacz and Marks , 2000 ) أن الاستقلال الوظيفي يرتبط بالنتائج الإيجابية بين العمل والأسرة، ، كما حدد ( Bhargava & Baral , 2009 ) أن الاستقلال الوظيفي من أهم خصائص الوظيفة المؤثرة علي التوازن بين العمل والحياة، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة في نفس الوقت فان الاستقلال الوظيفي قد يؤثر بشكل كبير علي الصراع بين العمل والأسرة ( Sufian et al ., 2016 )، كما أستنتج ( Karim &Nouri , 2009 ) أن الاستقلال الوظيفي له تأثير اكبر من العوامل الاخرى (مثل الدعم الاجتماعي ومتطلبات العمل) علي التوازن بين الحياة والعمل لدي الموظفين الإيرانيين.

### ٣- التأثير المباشر للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوكيات المواطنة

#### التنظيمية

لعل من أهم الآثار الايجابية للتوازن بين الحياة والعمل علي المنظمة إنها تنعكس علي سلوكه في المنظمة التي يعمل بها ، ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان شعور العاملين بالدعم يؤدي إلي مواقف إيجابية اعلي تجاه التنظيم وترويج المشاركة والمبادرات بين الموظفين من خلال الشعور بالالتزام بإعطاء جهد إضافي مقابل منافع إضافية ( Lambert , 2000 ) ، كما أن الدعم الذي يتلقاه العامل من مشرفيه وزملائه سيكون هناك من التماثل في التأثير علي الموظف الأخر للحصول علي المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية الفردية ( Pradhan et al ., 2016 ) ،

وعندما يشعر الأفراد بالتوازن بين الحياة والعمل بسبب المعاملة الموفقة من المنظمة، فيسكونون مواكبين للحدث عن المنظمة بشكل جيد ( Balmforth & Gardner , ٢٠٠٦ )، وتحسين صورة المنظمة امام الآخرين، ومواكبة كل ماهو جديد وحديث لتطوير المنظمة ( Prasetio et al., ٢٠١٧)، كما ان هؤلاء الموظفين هم أكثر قدرة ورغبة في أداء سلوكيات إضافية، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ( Zhang et al ., ٢٠١٨). وعلي العكس، أن شعور العاملين بالصراع بين الحياة والعمل يقلل من احتمالية انخراط العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ( Eikhof et al., ٢٠٠٧)، كما استنتج (Bolino & Turnley, ٢٠٠٥) ان مشاركة النساء في المبادرات الفردية أدت إلي مزيد من الصراع بين العمل والأسرة، واستنتج (Fiernaningsih, ٢٠٢٠) الاثر الايجابي للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية .

#### ٤- التأثير الغير مباشر للدعم الاجتماعي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية

##### من خلال التوازن بين الحياة والعمل

الادلة التجريبية التي تم الحصول عليها حول الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين المحددات التنظيمية ونتائج العمل ، كانت في الغالب نتائج غير مباشرة ( Baral & Bharagave, ٢٠١٠)، العديد من الدراسات، وجدت ان العوامل التنظيمية مثل استقلالية العمل ، والثقافة الداعمة للأسرة ، والدعم الاجتماعي بالعمل يرتبط ايجابيا بالتوازن بين الحياة والعمل ( Aycan & Eskin, 2005; Karim & Nouri, 2009; Baral & Wu et al, 2010; Bharagave, 2010; Wu et al, ٢٠١٣)، وفي نفس الوقت هناك ادلة تثبت ان التوازن بين الحياة والعمل ارتبط بمؤشرات مختلفة لنتائج العمل ( Wayne et al., 2006: Aryee et al., ٢٠٠٥)، وبناءً علي ذلك، قام الباحثون بفحص ادوار الوساطة للتداخلات بين العمل والاسرة في العلاقة بين العوامل التنظيمية والنتائج الوظيفية ( Baral & Bharagave, 2010; Choi et al, ٢٠١٨). ومن المتوقع ان الدعم الاجتماعي بالعمل كمورد من الموارد الوظيفية يزيد بشكل معقول من كفاءة اداء الموظف في مجالات العائلة ( Baral & Bhargava, ٢٠١١)، مما ينعكس بشكل ايجابي علي مواقفه وسلوكيات الموظف في العمل (Fiernaningsih, 2020)، ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان شعور العاملين بالدعم يؤدي

إلي مواقف إيجابية اعلي تجاه التنظيم وترويج المشاركة والمبادرات بين الموظفين من خلال الشعور بالالتزام بإعطاء جهد إضافي مقابل منافع إضافية ( Lambert , ٢٠٠٠ ) ، كما أن الدعم الذي يتلقاه العامل من مشرفيه وزملائه سيكون هناك من التماثل في التأثير علي الموظف الأخر للحصول علي المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية الفردية ( Pradhan et al ., ٢٠١٦ ) ، وعندما يشعر الأفراد بالتوازن بين الحياة والعمل بسبب المعاملة الموفقة من المنظمة، فيسكونون مواكبين للحدث عن المنظمة بشكل جيد ( Balmforth & Gardner , ٢٠٠٦ ) ، كما أن هؤلاء الموظفين هم أكثر قدرة ورغبة في أداء سلوكيات إضافية، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ( Zhang et al ., ٢٠١٨ ) .

## ثانياً: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث

للتعرف علي مشكلة الدراسة في الواقع الميداني، تم اجراء الدراسة الاستطلاعية<sup>١</sup> ، من اجل الحصول علي بيانات استكشافية حول مدي شعور العاملين بالتوازن بين الحياة والعمل ، والدعم المقدم لهم في مكان العمل من رؤسيتهم وزملاء العمل، ومدي شعورهم بالاستقلالية في العمل، ومدي انتشار سلوكيات المواطنة بالمستشفيات التي يعملون بها، وقد اسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن الخروج ببعض مظاهر المشكلة، ومن ابرزها مايلي:

- يعاني اكثر من ٨٠% من افراد العينة بالمستشفيات موضع الدراسة من كثرة الابعاء الوظيفية الملقاة علي عاتقهن من وجود عجز شديد من العاملين بالمستشفيات ، مما يؤدي الي قيام بعضهن بالعمل بمفردها في احدي الورديات بالقسم كله، الامر الذي ينعكس سلباً علي حياتهن الاسرية.
- يعاني اكثر من (٧١%) من افراد العينة من سوء المعاملة من رؤساء الاقسام، وعدم التعاون من بعض زملاء العمل.

<sup>١</sup> - تم اجراء دراسة استطلاعية ميدانية عن طريق مجموعة من الاسئلة المفتوحة ، للتعرف علي اراء العاملين الخاصة ببعض متغيرات الدراسة ، وتم تطبيقها علي عينة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة، وتم ذلك في خلال شهر ديسمبر ٢٠١٦ وتم مراجعة الاسئلة والنتائج مع بعض الاساتذة في ادارة الاعمال.

- اظهرت الدراسة ان حوالي (٧٨) من مفردات العينة ذكروا انهم غير قادرين علي احداث توازن بين الحياة الشخصية والاسرية والحياة المهنية .
- يشعر ٨٥% من افراد العينة بعدم الرغبة في المشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو زملائهم والمنظمة .
- وبناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في مجموعة التساؤلات الآتية:
- (١) ما أثر الموارد الوظيفية علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة؟ وما نوع هذا الأثر إن وجد؟
- (٢) ما أثر موارد الوظيفة علي التوازن بين الحياة والعمل لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة؟ وما نوع هذا الأثر إن وجد؟
- (٣) ما أثر التوازن بين العمل والحياة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات محل الدراسة؟ وما نوع هذا الأثر إن وجد؟
- (٤) هل يتوسط التوازن بين العمل والحياة العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة؟

### ثانياً-أهداف البحث:

يهدف البحث إلي ما يلي :

- اختبار مدي التأثير المباشر للموارد الوظيفية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- اختبار التأثير المباشر لموارد الوظيفة علي التوازن بين الحياة والعمل .
- اختبار مدي التأثير المباشر للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- اختبار التأثير الغير لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المتغير الوسيط التوازن بين الحياة والعمل.

### ثالثاً: أهمية البحث

- اثبتت البحوث العلمية والدراسات السابقة ان قضية التوازن بين الحياة والعمل من القضايا الهامة التي تلاقي اهتمام كبير علي المستوى الدولي وقد لاقى العديد من الاهتمامات في

الفترة الأخيرة من قبل الدول والمنظمات ، ومن ثم تمثل تلك القضية قضية هامة ودرجة للغاية بالنسبة للمسئولين في المستشفيات الجامعية لأنها قد تؤدي في بعض الأوقات إلي ترك العمل نهائياً، ومن ثم يسعى قادة المستشفيات إلي تحسين التوازن بين الحياة والعمل . لذلك تمثل الدراسة الحالية إضافة إلي المكتبة العربية والي الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

- الدور الهام الذي تلعبه المستشفيات الجامعية في خدمة ملايين المرضى وبخاصة انها تقدم خدماتها إلي الفئة العريضة من جماهير المرضى من غير القادرين ، وبجانب ذلك الدور الإنساني والحيوي الذي يقدمه العاملين بالمستشفيات الجامعية للبشرية.

#### رابعاً: الفرضيات والمخطط الفرضي للدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية موضع التطبيق.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لموارد الوظيفة علي التوازن بين الحياة والعمل لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية موضع التطبيق.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية موضع التطبيق.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التوازن بين الحياة والعمل لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية موضع التطبيق .

#### خامساً: تصميم البحث

اعتمد الباحث علس الاسلوب الاستنباطي في تحليل الاسس النظرية ، ام المنهج فكان المنهج الوصفي اذا يركز بالبداة بفرضيات الدراسة وبعد ذلك وضع استراتيججية اختبارها والتحقق منها وبناء علي نتائجها يتم تحديد قبولها او رفضها وبذلك يتم وصف المشكلة واسبابها.

## ١- طرق جمع البيانات:

١- الاعتماد علي الكتب والمقالات والرسائل في جمع البيانات وكتابة الجزء النظري.  
٢- الجانب الميداني تم الاعتماد علي قائمة الاستقصاء لجمع البنات ، وقد تالفت القائمة من ٤٤ عبارة غطت اربع متغيرات رئيسية ، وتم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي ، والذي يتدرج وفق الاجابات التالية ( اوافق تماما ٥ ، اوافق ٤ ، اوافق الي حد ما ٣ ، لا اوافق ٢ ، لا اوافق تماما .

## ٢- مجتمع وعينة البحث :

تم تطبيق البحث علي العاملين بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة بفئاتهم المختلفة الثلاثة (الاطباء، الممرضين، الفنيين)، حيث اقتصرت الدراسة علي اربع جامعات فقط لتكلفة الوقت والجهد، وهي مستشفيات جامعة ( القاهرة ، عين شمس، الازهر، حلوان)، وكان مجتمع البحث يمثل ١٦٩٦٥ عامل بالمستشفيات الجامعية وبذلك بلغت عينة البحث = ٣٨٤ مفردة، من خلال المعادلة

وبالتعويض في المعادلة السابقة فان عينة البحث هي

$$384 = \frac{16965 \times 2(1.96) \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{16965 \times 2(0.5) + 2(1.96) \times 0.5(1 - 0.5)}$$

بلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة بناء علي المعادلة السابقة، وتجنبنا لحدوث خطأ العينة قرر الباحث زيادة حجم العينة إلي ٤٠٠ مفردة من العاملين بأحدي الفئات الثلاث السابق تحديدها بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وقد كانت نسبة الاستجابة ما يقرب من(٩٤%) وهي نسبة جيدة في مثل هذه البحوث. ولسحب عينة البحث تم استخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقيّة لتمثيل كل فئة في المستشفيات الجامعية موضع الدراسة ، حيث تم توزيع العدد الإجمالي لعينة العاملين وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة ، كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث

معدل الاستجا بة	القوائم الصالحة للتحليل	القوائم المستبعدة	القوائم المجمعة	القوائم الموزعة	عينة الدراسة		مجتمع الدراسة		المستشفيات الجامعية محل الدراسة
					%	العدد	%	العدد	
41	164	4	168	170	42.5	170	42.5	7205	جامعة القاهرة
26	104	3	107	110	27.5	110	27.4	4654	جامعة عين شمس
26.5	106	4	110	115	28.75	115	28.8	4898	جامعة الأزهر
0.01	5	0	5	5	0.01	5	1.2	208	جامعة حلوان
94.7	379	11	390	400	100	400	100	16965	الإجمالي

المصدر من اعداد الباحثان بناء علي البيانات الواردة من مركز المعلومات بالجامعات وادارة  
الاحصاء

### ٣- اداة واسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من الفئات الثلاثة موضع الدراسة باستخدام اداة الاستقصاء، وتضمنت القائمة عبارات لقياس تقديرات مفردات العينة لمصادر الضغوط الوظيفية، ومستوي التوازن بين الحياة والعمل، ومستويات الالتزام لديهم، ويجدر الإشارة هنا، إلي انه تم تجميع البيانات الخاصة بالاستقصاء عن طريق المقابلات الشخصية مع المستقصي منهم، ونظراً لعدم توافر إطار محدد ودقيق لمفردات مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث علي اختيار مفردات العينة من

كل طبقة عن طريق أسلوب العينة الاعتراضية مع الالتزام ببعض الضوابط التي تعكس روح العينات العشوائية (إدريس، ٢٠١٢).

#### ٤- متغيرات البحث وأساليب القياس:

١/٤- موارد الوظيفة (متغير مستقل): لقياس المتغير المستقل (موارد الوظيفية) والذي يتكون من (١٥) عبارة تقيس الأبعاد الثلاثة للموارد الوظيفية الثلاثة والتي تضم كل من (دعم المشرف، دعم الزملاء، الاستقلال الوظيفي)، تم الاستعانة بدراسة (Karatepe & Kilic, 2007) لقياس بعد دعم المشرف والذي يضم (٥) عبارات، ودراسة (عويس، ٢٠٠٩) لقياس بعد دعم الزملاء والذي يضم (٥) عبارات، ودراسة (Ahuja et al., 2007) لقياس بعد الاستقلال الوظيفي والذي يتكون من (٥) عبارات، وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط والذي يتراوح ما بين غير موافق تماماً (١) الي موافق تماماً (٥)، حيث ان الدرجة الاعلى تشير الي اعلى مستويات الضغوط الوظيفية والعكس صحيح.

٢/٤- التوازن بين الحياة والعمل (متغير وسيط): تم الاستعانة بمقياس (Greenhaus, Collin, Shaw, ٢٠٠٣) لقياس التوازن بين الحياة والعمل بأبعاده الثلاثة التوازن في الوقت، والرضا، والمشاركة، والذي يضم (٣١) عبارة. وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط والذي يتراوح ما بين غير موافق تماماً (١) الي موافق تماماً (٥)، حيث ان الدرجة الاعلى تشير الي اعلى مستويات التوازن بين الحياة والعمل والعكس صحيح.

٣/٤- سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين (متغير تابع): ولقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين اعتمد الباحث علي مقياس (Lee & Allen, ٢٠٠٢)، والذي يضم (٦) عبارات، وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط والذي يتراوح ما بين غير موافق تماماً (١) الي موافق تماماً (٥)، حيث ان الدرجة الاعلى تشير الي اعلى مستويات الالتزام والعكس صحيح.

#### ٥- اساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

في ضوء بيانات البحث، وفروضه، تم الاعتماد علي الاساليب الاحصائية التالية:

- المقاييس الإحصائية الوصفية كالتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وذلك لتحليل ووصف استجابات المستقصي منهم.
- معامل الفا كرونباخ: وذلك لقياس درجة الثقة والاعتمادية لمتغيرات الدراسة.

- تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون : لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - نمذجة المعادلات الهيكلية: وذلك لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة علي المتغير الوسيط ، والمتغير التابع .
  - وبالنسبة لاختبار فروض الدراسة : تم من خلال اختبار **T-test** ، وجمع هذه الاساليب متوفرة في حزم البرامج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC V.21) ، مع برنامج (AMOS V.21) ..
- ٦- تقييم الاعتمادية والمصادقية لمقاييس الدراسة : -

١- تقييم ثبات المقاييس : للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثبات ، تم استخدام اسلوب معامل الارتباط الفا باعتباره اكثر اساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات او بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للاختبار ( ١٥ عبارة لقياس موارد الوظيفة تشكل في مجموعها ثلاثة موارد رئيسية ( ٥ عبارات لقياس دعم المشرف) ، و ( ٥ عبارات لقياس دعم الزملاء) و ( ٥ عبارات لقياس الاستقلال الوظيفي) ، كما تم قياس التوازن بين الحياة والعمل ( ٣١ عبارة لقياس التوازن بين الحياة والعمل ) تشكل في مجموعها ثلاثة ابعاد رئيسية للتوازن بين الحياة والعمل، و( ٦ عبارات لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية) ، وفي تحديد مدي تمثيل محتويات او بنود المقاييس للبنية الاساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً اخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية يستبعد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار معامل الفا يحصل علي معامل ارتباط اجمالي بينه وبين المتغيرات الاخرى في نفس المقياس اقل من ٠.٣٠. ويفحص نتائج الثبات الموضح بالجدول رقم (٣) فقد تم استبعاد عبارة واحدة من الاستقلال الوظيفي وتسع عبارات للتوازن بين الحياة والعمل، وبذلك تتراوح معاملات الفا ما بين (٠.٦٥٢) الي (٠.٨٢١) ، مما يدل علي ان المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

- ٢- تقييم صدق المقاييس :لتقييم صدق المقاييس اعتمد الباحث علي ما يلي :
- طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض قائمة الاستقصاء بصورتها النهائية علي عدد من اساتذه ادارة الاعمال، وكذلك عدد من المستقصي منهم بالمستشفيات محل الدراسة موضع الدراسة. وقد ابدى معظم المحكمون موافقتهم علي وضوح عبارات المقياس وتماسكها وتكاملها، في حين تم تعديل بعض العبارات وفقاً لارائهم .
  - معامل الصدق: تم حساب معامل صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة والتي تساوي الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات، وتشير النتائج الي ان معامل الصدق يتراوح بين (٠.٧٧٩) و(٠.٩٠٦) وهو ما يدل علي تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من المصادقية.

جدول رقم (٢) تقييم الثبات والمصادقية لمقاييس الدراسة

قيمة معامل الصدق	العبارة المحذوفة	المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		متغيرات الدراسة
		عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	
0.807	-----	5	0.652	5	0.652	دعم المشرف
0.833	-----	5	0.695	5	0.695	دعم الزملاء
0.857	15	4	0.736	5	0.602	الاستقلال الوظيفي
0.876	عبارة واحدة	14	0.768	15	0.715	موارد الوظيفية
0.857	35,30	6	0.735	8	0.743	التوازن في الوقت
0.818	43,38	8	0.670	10	0.612	التوازن في المشاركة
0.832	57, 56,55 59,58,	8	0.693	13	0.179	التوازن في الرضا
0.906	٩ عبارات	22	0.821	31	0.780	معامل الثبات الكلي للتوازن بين الحياة والعمل
0.779	-----	6	0.691	6	0.691	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر من اعداد الباحثان

في ضوء النتائج السابقة ، والخاصة بتقييم الثبات والاعتمادية والمصادقية في المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، يتضح امكانية الاعتماد علي المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصادقية.

### سادساً: نتائج الدراسة الميدانية

#### ١- الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

للقوف علي شكل وطبيعة البيانات والتعرف علي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وفقاً لآراء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، تم اجراء التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss V ٢٢)، ويتضح لنا من الجدول رقم (٣) الاتي:

- سجل المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة وهي موارد الوظيفية والتوازن بين الحياة والعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية قيما متقاربة، وكانت اكبر بقليل من الدرجة (٣) والتي تمثل منتصف المقياس بقليل، حيث تراوح المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة بين ٢.٧٢٨ و٣.٥١٤، وحصل متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية علي اعلي وسط حسابي والبالغ (٣.٥٠٣)، وتعني تلك النتيجة ان العاملين في المستشفيات الجامعية محل الدراسة يشعرون بمستوي مقبول الي حد ما من التوازن بين الحياة والعمل وبالتالي كانت هناك اقبال من العاملين علي القيام ببعض سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة ادراكهم للموارد التي توفرها الوظيفة لهم والتي نتج عنها مستوي مقبول من التوازن بين الحياة والعمل.

- اظهرت درجات الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجات عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول متغير موارد الوظيفة والتوازن بين الحياة والعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تراوح الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة بين ٠.٥٢٣ و٠.٨٥٢.

- يوجد ارتباط معنوي ايجابي متوسط بين المتغير المستقل (موارد الوظيفة) بابعاده والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٢٩٦) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

جدول رقم (٣) مصفوفة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9
١. دعم المشرف	3.176	0.852	1								
٢. دعم الزملاء	3.514	0.802	0.514**	1							
٣. الاستقلال الوظيفي	2.827	0.707	0.397**	0.390**	1						
٤. موارد الوظيفة	3.170	0.632	0.343**	0.378**	0.448**	1					
٥. التوازن في الوقت	3.242	0.678	0.162*	0.231*	0.078	0.195**	1				
٦. التوازن في المشاركة	3.137	0.639	0.291*	0.372*	0.392**	0.440*	0.441*	1			
٧. التوازن في الرضا	3.096	0.606	0.298**	0.347**	0.284*	0.392**	0.498**	0.575**	1		
٨. التوازن بين الحياة والعمل	3.151	0.523	0.312**	0.386**	0.321*	0.429**	0.759**	0.842**	0.852**	1	
٩. سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.503	0.688	0.350**	0.220**	0.232**	0.296**	0.298**	0.207*	0.294*	0.320*	1

المصدر : من اعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الاحصائي

تشير \*\* الي درجة معنوية = (٠,٠٠١) كما تشير \* الي درجة معنوية = ٠,٠٥

- توجد علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المتغير المستقل (موارد الوظيفة) وابعاده (دعم المشرف-دعم الزملاء - الاستقلال الوظيفي) والمتغير الوسيط (التوازن بين الحياة والعمل) وابعاده، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.429) عند مستوى معنوية 0.001. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الوسيط (التوازن بين الحياة والعمل) بأبعاده (التوازن في الوقت، التوازن في المشاركة ، والتوازن في الرضا) وبين المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.320) عند مستوى معنوية 0.005.

## 2 - نتائج اختبار الفروض:

للتحقق من صحة / او عدم صحة فرض الدراسة الخمسة الاوائل تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis، ويوضح الجدول رقم(٤) نتائج التحليل الاحصائي:

جدول رقم(٤) ( مخرجات اسلوب تحليل المسار)

م	المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطا المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة	دلالة المعلمة
1	دعم المشرف ← التوازن بين الحياة والعمل	0.064	0.094	1.902	0.059	غير دال
2	دعم الزملاء ← التوازن بين الحياة والعمل	0.171	0.036	4.713	0.000	دال
3	الاستقلال الوظيفي ← التوازن بين الحياة والعمل	0.130	0.175	3.383	0.001	دال
4	موارد الوظيفة ← التوازن بين الحياة والعمل	0.360	0.038	9.224	0.000	دال
5	دعم المشرف ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.253	0.052	4.860	0.000	دال
6	دعم الزملاء ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.030	0.056	0.594	0.551	غير دال
7	الاستقلال الوظيفي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.030	0.599	0.518	0.603	غير دال
8	موارد الوظيفة ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.347	0.061	5.794	0.000	دال

تابع جدول رقم (٤) (مخرجات اسلوب تحليل المسار)

م	المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطا المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة	دلالة المعلمة
9	التوازن في الوقت ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.205	0.064	3.266	0.001	دال
10	التوازن في المشاركة ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.050	0.072	0.717	0.472	غير دال
11	التوازن في الرضا ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.340	0.077	4.341	0.000	دال
12	التوازن بين الحياة والعمل ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.485	0.071	6.915	0.000	دال

من اعداد الباحث

ومن الجدول السابق ٠.٥٩ رقم (٤) يتضح ما يلي :

- وجود تأثير معنوي مباشر ايجابي لموارد الوظيفة علي التوازن بين الحياة والعمل ككل حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٣٦٠ وهي معنوية عند مستوي دلالة ٠.٠٠١
- وجود تأثير معنوي مباشر ايجابي لعناصر موارد الوظيفة ( دعم الزملاء، الاستقلال الوظيفي ) فقط علي التوازن بين الحياة والعمل ككل ، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.١٧١ و ٠.١٣٠ وهي معنوية عند مستوي دلالة ٠.٠٠١ في حين لا يوجد تأثير معنوي لدعم المشرف علي التوازن بين الحياة والعمل ككل.
- وبناء علي النتائج السابقة، يتضح صحة الفرض الاول للدراسة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لموارد الوظيفة علي التوازن بين الحياة والعمل لدي مفردات العينة موضع التطبيق.
- وجود تأثير معنوي مباشر ايجابي لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٣٤٧، عند مستوي دلالة ٠.٠٠١

- وجود تأثير معنوي مباشر ايجابي لدعم المشرف علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٢٥٣، عند مستوي دلالة ٠.٠٠١ في حين لا يوجد تأثير مباشر لدعم الزملاء، والاستقلال الوظيفي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وبناء علي النتائج السابقة، يتضح صحة الفرض الثاني للدراسة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي مفردات العينة موضع التطبيق.
- وجود تأثير معنوي مباشر ايجابي للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٤٨٥، عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.
- وجود تأثير معنوي مباشر ايجابي لابعاد التوازن بين الحياة والعمل ( التوازن في الوقت، التوازن في الرضا) فقط علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٢٠٥،٠.٣٤٠)، عند مستوي دلالة ٠.٠٠١ في حين لا يوجد تأثير مباشر للتوازن في المشاركة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وبناء علي النتائج السابقة، يتضح صحة الفرض الثالث للدراسة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر للتوازن بين الحياة والعمل ككل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي مفردات العينة موضع التطبيق.
- لاختبار الفرض الرابع المتعلق بالتاثير الغير مباشر لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التوازن بين الحياة والعمل كمتغير وسيط، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، وللتحقق من صحة / او عدم صحة الفرض الرابع، واستنادا الي معنوية النموذج المقترح يقدم الجدول رقم (٥) نتائج التاثير غير مباشر لموارد الوظيفة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التوازن بين الحياة والعمل كمتغير وسيط.

جدول رقم (٥) نتائج التحليل الاحصائي للعلاقة غير المباشرة بين موارد الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

مستوي الدلالة	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
0.018	0.382	0.124*	0.254**	سلوكيات المواطنة التنظيمية	التوازن بين الحياة والعمل	دعم المشرف
0.037	0.101	0.068*	0.031	سلوكيات المواطنة التنظيمية	التوازن بين الحياة والعمل	دعم الزملاء
0.041	0.083	0.051*	0.030	سلوكيات المواطنة التنظيمية	التوازن بين الحياة والعمل	الاستقلال الوظيفي
0.001	0.484	0.0135**	0.347**	سلوكيات المواطنة التنظيمية	التوازن بين الحياة والعمل	موارد الوظيفة

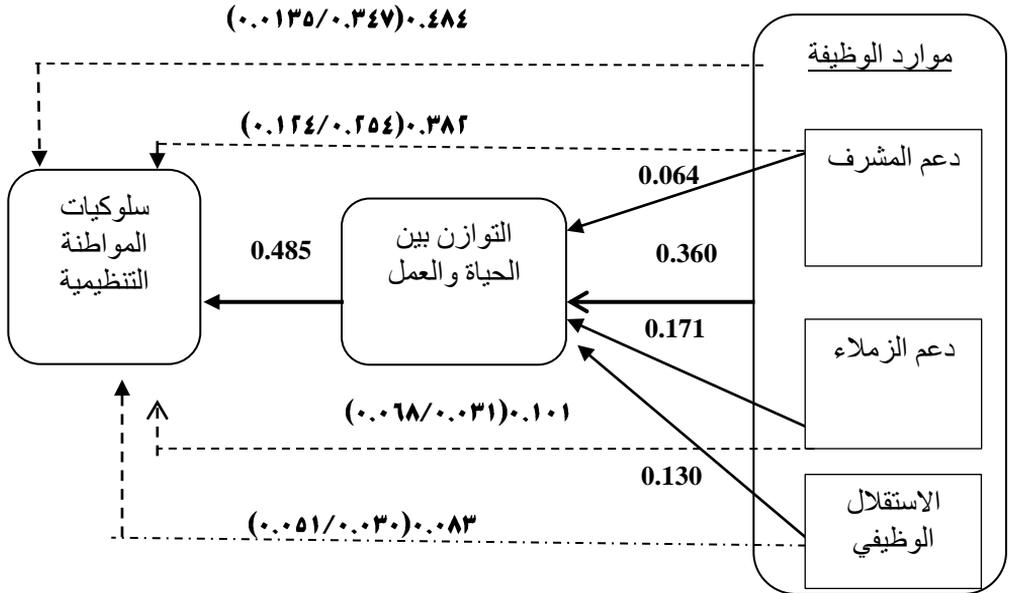
من اعداد الباحث بناء علي نتائج التحليل الاحصائي  
ومن الجدول السابق رقم(٥) يتضح ما يلي:

- وجود تاثير معنوي للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠.٣٤٧)، وقيمة معامل المسار غير المباشر(٠.١٣٥) وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٠٠١).
- وجود تاثير معنوي للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين عناصر موارد الوظيفة (دعم المشرف، دعم الزملاء، الاستقلال الوظيفي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠.٢٥٤)،(٠.٠٣١)،(٠.٠٣٠) علي التوالي، وقيمة معامل المسار غير المباشر(٠.١٢٤)،(٠.٠٦٨)،(٠.٠٥١) علي التوالي ، وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٠٠١).

وبناء علي النتائج السابقة، يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي وسيط للتوازن بين الحياة علي العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي مفردات العينة موضع التطبيق .

شكل رقم (١)

النموذج النهائي للدراسة



من اعداد الباحث

### سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

توصل الباحث الي جملة من الاستنتاجات الي نتائج التحليل الاحصائي وهي كالآتي:  
النتيجة الاولى: افضت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود تاثير ايجابي لموارد الوظيفة ككل في التوازن بين الحياة والعمل ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة ( Aryee et al.,2005; Baral & Bhargava, 2011; Selvarajan et al ,٢٠١٣).  
النتيجة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لدعم المشرف علي مستوي التوازن بين الحياة والعمل للعاملين بالمستشفيات الجامعية موضع الدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج

بعض الدراسات ، و منها دراسة ( Thompson and Protas,2005;Siu et al.,2010; Baral & Bhargava, 2011; Selvarajan et al ,٢٠١٣ ) ، التي وجدت علاقة ايجابية بين الدعم المقدم من المشرف والتوازن بين الحياة والعمل.

ويمكن أن تفسر تلك النتيجة انه بالرغم من الدعم المقدم من المشرفين في المستشفيات الجامعية والذي كان له تأثير علي اتجاهات العاملين وسلوكياتهم الاخري مثل سلوكيات الموطنة التنظيمية لدي العاملين إلا أن هذا الدعم لم يؤثر علي مستوي التوازن المدرك بين الحياة والعمل لدي هؤلاء وربما يرجع ذلك إلي اهتمام المشرفين بانجاز العمل المطلوب والتركيز علي أداء المهام وعدم التركيز علي الجوانب الشخصية والعلاقات الإنسانية ، الأمر الذي يفتح آفاق أمام الباحثين لمزيد من الدراسة مستقبلاً للتأكد من تلك العلاقة في القطاع الصحي.

النتيجة الثالثة : يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لدعم الزملاء علي مستوي التوازن بين الحياة والعمل للعاملين بالمستشفيات الجامعية موضع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من ( Aryee et al.,2005;Marcinku et al ., 2007; Karimi & Nouri , 2009; Fatima, & Sahibzada ,٢٠١٢ ) والتي وجدت تأثيرات ايجابية للدعم الاجتماعي المرتبط بالعمل من الزملاء والمشرفين والتوازن بين الحياة والعمل في مجالات مختلفة.

ويمكن أن تفسر تلك النتيجة انه كلما زاد إدراك العاملين بالدعم الاجتماعي المقدم في مكان العمل من زملاء العمل زاد ذلك من مستوي شعور العاملين بتلك المستشفيات بالتوازن بين الحياة والعمل، وهذه نتيجة منطقية تتفق مع نموذج JD-R التي تؤكد علي ان موارد العمل ممثلة في الدعم الاجتماعي بالعمل تزيد من الاتجاهات الايجابية ( التوازن بين الحياة والعمل) وتخفض من الصراعات.

النتيجة الرابعة: يوجد تأثير معنوي للاستقلال الوظيفي علي مستوي التوازن بين الحياة والعمل للعاملين بالمستشفيات الجامعية موضع الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من ( Bhargava & Baral , 2009; Karim & Nouri , 2009; Carvalh & Chambel,2014; Sufian et al ,٢٠١٦ ) التي وجدت أن الاستقلال الوظيفي يؤثر ايجابياً علي التوازن بين الحياة والعمل.

ويمكن تفسير ذلك بأنه بالرغم من طبيعة العمل بالمستشفيات التي تعتمد علي إجراءات وخطوات محددة سلفاً وطبقاً للوائح والتعليمات الطبية - وهذه الإجراءات موضوعة وتطبق في جميع الحالات، إلا ان العاملين العاملون بتلك الجامعات شعروا ببعض الاستقلالية في عملهم مما ادي الي شعورهم بالتوازن .

النتيجة الخامسة: توصلت الدراسة الي وجود تأثير ايجابي لموارد الوظيفة ككل في سلوكيات المواطنة التنظيمية،وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Baral & Bhargava, ٢٠١١).  
النتيجة السادسة: يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لدعم المشرف علي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الجامعية موضع الدراسة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات ، و منها دراسة دراسة ( Ladebo,2008; Yadav & Rangnekar, 2014 ; )  
،Fiernaningsih et al (٢٠١٩) التي وجدت علاقة ايجابية بين دعم المشرف في مكان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويمكن أن تفسر تلك النتيجة انه طبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فانه عندما يشعر العاملين بالدعم المقدم من المشرفين في المستشفيات الجامعية ادي الي تأثير علي اتجاهات العاملين وسلوكياتهم الاخري مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في القطاع الصحي.  
النتيجة السابعة : لا يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لدعم الزملاء علي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الجامعية موضع الدراسة، وتختلف مع نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة (Chu et al,٢٠٠٦) التي توصلت إلي وجود علاقة ايجابية بين الدعم المقدم من الزملاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ويمكن تفسير تلك النتيجة بان بالرغم العلاقات الطيبة والدعم المقدم من المنظمة والزملاء إلا أن ذلك لم يؤثر علي إقبال العاملين علي سلوكيات المواطنة بالرغم من أدي إلي شعور العاملين بالتوازن بين الحياة والعمل، الأمر الذي يفتح آفاق للباحثين لدراستها مستقبلاً للتأكد من صحتها.

النتيجة الثامنة: لا يوجد تأثير معنوي للاستقلال الوظيفي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الجامعية موضع الدراسة، وتختلف مع نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة (Krishnan,et al,٢٠١٤) التي وجدت أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين خصائص

الوظيفة الثلاثة ( التنوع، الاستقلال الوظيفي، أهمية الوظيفة) علي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي موظفي الدعم الإداري العاملين بمنظمات التعليم العالي بماليزيا .  
ويمكن تفسير تلك النتيجة بأنه بالرغم من انه عندما يشعر العاملون بمزيد من الحرية والاستقلال ادي الي شعورهم بمزيد من التوازن بين الحياة والعمل إلا ان ذلك أدي ذلك إلي أقدامهم علي سلوكيات مثل مساعدة زملائهم وتقديم النصح لهم والتطوير وتحسين صورة المستشفيات أمام الآخرين .

النتيجة التاسعة : يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية موضع الدراسة"، وهذا التأثير موجب وبالرجوع إلي نتائج تحليل المسار، اتضح أن هناك تأثير ايجابي لكل من التوازن بين الحياة والعمل وأبعاده علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ، ومنها دراسة ( Bhargava & baral,2009; Amsted et al., 2011; Partono ) (et al ., 2017 ;Fiernaningsih,2020) التي وجدت أن التوازن بين الحياة والعمل يؤثر ايجابياً علي الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات ، ودراسة ( Pradhan et al ., ٢٠١٦) التي وجدت أن التوازن بين الحياة والعمل يؤثر ايجابياً علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة (محبوب،٢٠١٨) التي وجدت تأثير ايجابي للتفاعل بين العمل والأسرة علي أداء العاملين .

ويمكن تفسير إظهار النتائج وجود تأثير ايجابي للتوازن المدرك بين الحياة والعمل علي سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية موضع الدراسة ، ويرجع ذلك لأنه عندما يوجد مستوي مقبول من التوازن بين الحياة والعمل لدي العاملين فانه من المعقول إن يؤثر علي مستوي إقبال العاملين علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، لان تلك السلوكيات كما سبق توضيحه تعتبر من الأدوار الإضافية الغير مطلوبة منهم، والتي يمارسونها طواعية وبرغبتهم الخاصة نتيجة لتوافقها مع قيمهم ولتبنيمهم للأهداف والقيم التي تتوافق مع الهوية والاعتزاز بانتمائهم وولائهم لها .

النتيجة العاشرة : اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تاثير كبير غير مباشر للموارد الوظيفية في تقديم سلوكيات مواطنة تنظيمية من خلال المتغير الوسيط التوازن بين الحياة

والعمل ، فكلما زاد المورد الوظيفي انعكس ايجابياً بزيادة التوازن بين الحياة والعمل لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية مما يؤدي الي رفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ويتفق ذلك مع دراسة (Baral & Bhargava, 2011;Pradhan et al, ٢٠١٦).

وتوصل الباحث الي اهمية الدور الذي يقدمه التوازن بين الحياة والعمل لانه لا يوجد تاثير ايجابي مباشر لدعم الزملاء والاستقلال الوظيفي في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن هناك تاثير ايجابي للدعم الزملاء والاستقلال الوظيفي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المتغير الوسيط التوازن بين الحياة والعمل ومن ثم كان هنا للتوازن بين الحياة والعمل دور في ادراك الموظف الي وجود دعم من المنظمة ادي الي تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية والسبب في ذلك التوازن بين الحياة والعمل يستند الي اطر نظريات التبادل الاجتماعي .

### ثامنا:الاستنتاجات والتوصيات والابحاث المقترحة

#### ١- الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث توصلت الدراسة الي الاستنتاجات التالية:

الاستنتاج الاول: أشارت النتائج أن إدراك العاملين بالمستشفيات الجامعية للدعم الاجتماعي المقدم من المشرف يؤثر تأثيراً مباشراً وموجباً علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويستنتج من ذلك انه كلما ازداد مستوي إدراك العاملين للدعم المقدم من المشرف كلما زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الجامعية ، والعكس صحيح.

الاستنتاج الثاني: يتضح من نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير موجب لإدراك العاملين بالمستشفيات الجامعية لمحدد الدعم الاجتماعي المقدم من زملاء العمل والاستقلال الوظيفي كأحدي الموارد الوظيفية علي مستوي التوازن بين الحياة والعمل المدرك للعاملين ويُستنتج من ذلك انه كلما كان هناك دعم معلوماتي وعاطفي من الزملاء في الوحدات والأقسام الطبية بالمستشفيات الجامعية وشعور العاملين بالحرية والمشاركة في صنع القرارات كلما أدى إلي زيادة مستوي التوازن بين الحياة والعمل لدي العاملين.

الاستنتاج الثالث: يتضح أيضا من نتائج الدراسة وجود تأثير موجب لإدراك العاملين بالمستشفيات الجامعية للتوازن بين الحياة والعمل علي سلوك المواطنة التنظيمية ، ويستنتج من

ذلك انه كلما ازداد مستوي التوازن بين الحياة والعمل المدرك من العاملين فان ذلك سوف ينعكس علي سلوك المواطنة بالمستشفيات.

الاستنتاج الرابع: توصلت الدراسة أيضا إلي وجود تأثير غير مباشر لكل من الدعم المقدم من الزملاء والاستقلال الوظيفي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التوازن بين الحياة والعمل كمتغير وسيط ، ونستنتج من ذلك أن التوازن بين الحياة والعمل يؤدي دور المتغير الوسيط وبالتالي يزداد تأثيرالدعم المقدم من الزملاء والاستقلال الوظيفي علي سلوكيات المواطنة من خلال الشعور بالتوازن.

٢- التوصيات: في ضوء نتائج التحليل الاحصائي تم التوصل الي جملة من التوصيات وهي كالتالي:

- يجب أن تسعى إدارة المستشفيات الجامعية إلي دعم العلاقات الاجتماعية بين المستويات المختلفة سواء علي المستوي الأفقي ( بين زملاء العمل) او المستوي الراسي (بين الرئيس والمرؤوس، وبين الإدارة العليا، والمرؤوسين)، وتحسين علاقة الفرد برئيسه عن طريق تدعيم الاتصالات وفتح مجال للحوارات البناءة علي كافة المستويات الإدارية والعاملين، مع التركيز علي اختيار القيادات الداعمة للمرؤوسين وتقديم برامج تثقيفية لتوعيتهم باهمية برامج الحياة والعمل وتبني القيادات لتلك الفكار بالمستشفيات.

- تقديم مزيد من المشاركة للعاملين في صنع القرارات داخل المستشفى مع منحهم مزيد من الحرية والمرونة في جداول العمل، وبخاصة الاطباء لاتخاذ مزيد من القرارات بحرية تامة.

- تعزيز قدرة المستشفيات الجامعية المصرية علي تحقيق التوازن الايجابي بين الحياة والعمل لدي العاملين من خلال الأتي إنشاء كيان مستقل داخل كل منظمة ( إدارة عامة مختصة تحت مسمي الإدارة العامة للحياة والعمل للعاملين) ،تكون تبعيةها الإدارية مباشرة لمدير عام المستشفى، وتسعي الي وضع برامج التوازن بين الحياة والعمل الملائمة والمناسبة للعاملين والعمل علي تنفيذها ومتابعة مدي استفادة جميع العاملين بها، وقياس مدي رضاهم عنها، بالاضافة الي التوسع في انشاء مراكز الرعاية للاطفال ودور الحضانه وبرامج الترفيه والانشطة الاجتماعية للعاملين والرعاية الصحية والطبية للعاملين بالمستشفيات.

- ضرورة العمل علي زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقديم الدعم المستمر من المشرفين للمرؤوسين بحيث يتم نقل الخبرات للموظفين الجدد، - تكريم العاملين الأكثر التزاماً بالسلوكيات التطوعية والذين يقبلون علي تلك السلوكيات بهدف تشجيع الآخرين علي انتهاز هذه السلوكيات حتى تصبح عامة في المنظمة.

### ٣- الأبحاث المستقبلية:

اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف علي دور التوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين موارد الوظيفة ( دعم المشرف ، دعم الزملاء ، الاستقلال الوظيفي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، الا ان هناك القضايا الاخرى التي تستحق الدراسة ، ومن اهمها:

- طبقت الدراسة الحالية علي العاملين بالمستشفيات الجامعية ،ويتوقع ان اختلاف مجال التطبيق سوف يؤثر علي النتائج وعلي متغيرات البحث والعلاقة بينها، لذا يقترح تطبيق البحث علي طاعت خدمة اخرى، وشركات صناعية.

- يمكن للدراسات المستقبلية ان تدرس اثر التوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الموارد الوظيفية ونتائج تنظيمية اخرى مثل الاداء الوظيفي، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي، نية ترك العمل، الارتباط الوظيفي.

- تناول البحث التوازن بين حياة والعمل كمتغير وسيط ، يمكن للابحاث المستقبلية ان تبحث في محدداته ونتائجه.

## تاسعاً: مراجع البحث

### أ - المرجع العربية:

١. ادريس ، ثابت عبدالرحمن ( ٢٠١٢ ) ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
٢. جلاب، احسان دهشان، سعيد، شروق عبدالرضا، الشريف ، زينب هادي(٢٠١٦) " دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الاكليات الاهلية بمحافظة الفرات الاوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٣) ، العدد (٣٩)، ص ١٣٧-١٨٦.

٣. الزغبى، مروان طاهر (٢٠٠٩). جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاهة النفسي للموظفين، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٣٦، العدد ٢، ص ٤٦٥-٤٧٩ .
٤. السلنتي ، لمياء السعيد و عزيزة ، طارق وجدي عبدالخالق (٢٠١٦) اثر نموذج متطلبات -موارد الوظيفة في نوايا ترك العمل لدي العاملين بالبنوك التجارية في محافظة دمياط ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد ٤، ديسمبر ، ص ٢٣٠-٢٧٠
٥. سليمان، محمد جلال صديق، نجم، عبدالحكيم احمد، الفار ، ايمان السيد النجار، (٢٠١٤) العلاقة بين ابعاد الاحتراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة تطبيقية علي معاوي اعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، مجلد ٣٨، عدد ٢٤، ص ٤٠١-٤٢٣ .
٦. الصباغ، شوقي محمد (٢٠٠٦) " دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الثامنة عشر، العدد الأول والثاني، ص .
٧. عبدالوهاب ، محمد ابوالقمصان محمد، (٢٠١٤) نتائج ومتطلبات مواجهة الاحتراق الوظيفي لدي هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ : دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مجلد (٣٨) ، العدد الأول ، ص ١-٤٦
٨. العطوي، عامر علي حسين، زيننة ، فالح حميد(٢٠١٩) " دور الانغماس الوظيفي في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وجودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية الحكومية في محافظة المثني " مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (٩) العدد(١) ص ١١٣-١٣٢ .
٩. عويس ، ممدوح نكي احمد (٢٠٠٩) نموذج متطلبات -موارد الوظيفة وعلاقته بالانشغال بالعمل وأثرها في سلوكيات المبادرة بالتطبيق علي المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، م ٣٣(١) كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص ٣٠٢-٣٥٩

١٠. عويس ، ممدوح ذكي احمد (٢٠١٦) " نموذج مقترح لمسيبات ونتائج التنافر العاطفي للعاملين في القطاع الصحي : دراسة تطبيقية في احدي الجامعات المصرية" المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ٢٣ ، عدد ٢ ، ص ٢٢٩-٢٧٥
١١. المبيض ، علي محمود ، (١٩٩٩) العوامل المؤثرة علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية علي العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، يوليو، ص٥٣٧-٥٩٢
١٢. محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود احمد (٢٠١٨)" اثر الذكاء الوجداني للقادة علي النواتج الوظيفية للموظف بتوسيط التفاعل بين الأسرة والعمل :دراسة تطبيقية علي مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة
١٣. المسدي ، عادل عبدالمنعم (٢٠٠٢)، محددات سلوكيات المواطن التنظيمية دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي بمحافظة الغربية ، مجلة التجارة والتمويل ( كلية التجارة ، جامعة طنطا ) العدد الأول ، ص ١-٤٨
- ب- المراجع الاجنبية:

1. Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.
2. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
3. Amar, S.Afni.N, (2019, September). The Effect of Emotional Intelligence and Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Career Development as Mediating Variable (A Case Study at PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Head Office and Main Branch, Padang). *Advances in Economics , Business and Management Research* , 97, 607-618

4. Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta- analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151
5. Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta- analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151
6. Arif, B., & Farooqi, Y. A. (2014). Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment among university teachers: A case study of University of Gujrat, Pakistan. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 5(9), 24-29.
7. Arunika, M. M. A., & Kottawatta, H. (2015). The Effect of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction among Non Executives in the Public Banking Sector in Colombo District. *Human Resource Management Journal*, 3(1) , 60-71.
8. Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
9. Au, W. C., & Ahmed, P. K. (2016). Relationships between superior support, work role stressors and work-life experience. *Personnel Review*, 45(4), 782-803.
10. Aycan, Z., &Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7-8), 453-471.
11. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
12. Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2),69-78.
13. Baral .R ,& Bhargava . S, (2011) "Predictors of work-family enrichment: moderating effect of core self-evaluations", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 3 Issue: 4, 220-243.
14. Baral .R,& Bhargava. S, (2010),"Work-family enrichment as a mediator

- between organizational interventions for work-life balance and job outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274 – 300.
15. Bhargava . S,& Baral .R , (2009),Antecedents and Consequences of Work–family Enrichment among Indian Managers, *Psychological Studies* (September 2009) 54:213–22
  16. Bhargava . S,& Baral .R , (2009),Antecedents and Consequences of Work–family Enrichment among Indian Managers, *Psychological Studies* (September 2009) 54:213–22
  17. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 90(4), 740.
  18. Boyar, S. L., Mosley Jr, D. C.,(2007), The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work–family conflict and facilitation, *Journal of Vocational Behavior* 71 (2007) 265–281
  19. Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.
  20. Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.
  21. Chandra, V. (2012). Work-life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040-1056.
  22. Chou, P. (2015). The effects of workplace social support on employee's subjective well-being. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 8-19.
  23. Chu, C. I., Lee, M. S., & Hsu, H. M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505.
  24. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
  25. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

26. Eikhof .D.R, Warhurst& Haunschild .A., (2007), "Introduction: What work? What life? What balance?Critical reflections on the work-life balance debate", *Employee Relations*, 29 (4) , 325-333 .
27. Fatima, N., & Sahibzada, S. A. (2012). An empirical analysis of factors affecting work life balance among university teachers: the case of Pakistan. *Journal of International Academic Research*, 12(1), 16-29.
28. Fiernaningsih, N. (2020). The Role of Supervisory Support and Life Balance Work in Increasing Organizational Citizenship Behavior: Study at Hotel Employees in Malang. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 4(2), 76-84.
29. 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.
30. Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455-471.
31. Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualising the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
32. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
33. Ibrahim .M E, Al Marri .A, (2015) "Role of gender and organizational support in work-family conflict for accountants in UAE", *International Journal of Commerce and Management*, 25(2).157-172, .
34. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization* , 14(3), 323-327.
35. Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252.
36. Karimi, L., & Nouri, A. (2009). Do work demands and resources predict work-to-family conflict and facilitation? A study of Iranian male employees. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(2), 193-202.
37. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L. B. (2011).

- Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289–313.
38. Krishnan, R., Alias, M. A., Ismail, S., & Kanchymalay, K. (2014). The Effects of Work Design Characteristics on Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Investigation. *World*, 5(2), 37-49.
  39. Krishnan, R., Ismail, I. R., Samuel, R., & Kanchymalay, K. (2013). The mediating role of work engagement in the relationship between job autonomy and citizenship performance. *World*, 3(3).
  40. Ladebo, O. J. (2008). Perceived supervisory support and organisational citizenship behaviours: Is job satisfaction a mediator?. *South African Journal of Psychology*, 38(3), 479-488.
  41. Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 43(5), 801-815.
  42. Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
  43. Lu, J.-F., Siu, O.-L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 182-192.
  44. Luck .D.M, Shaffer .M.A,(2005)Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work–family conflict, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 489–508
  45. Luck .D.M, Shaffer .M.A,(2005)Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work–family conflict, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 489–508.
  46. Marcinkus . W.C, Whelan-Berry .K.C, Gordon .G.R, (2007) "The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women", *Women in Management Review*, 22(2), 86-111.
  47. Marcinkus . W.C, Whelan-Berry .K.C, Gordon .G.R, (2007) "The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women", *Women in Management Review*, 22(2), 86-111.

48. McCarthy.A, Darcy .C, Grady .G,(2010)Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors , Human Resource Management Review ,20 (2010) 158–167
49. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
50. Pradhan ,R.K,Jena,L.K,Kumari,I.G(2016)"Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviors :Role of Organizational Commitment" *Global Business Review* 17(3S) 15S–29S
51. Prasetio . A.P,Yuniarsih .T,Ahman .E, (2017) Perceived Work-Life Interface and Organizational Citizenship Behavior: Are Job Satisfaction and Organizational Commitment Mediates the Relations? (Study on Star Hotels Employees in Indonesia, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2017, 7(2), 122-135.
52. Seiger, C.P. and Wiese, B.S. (2009), “Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts?” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75,No. 1, pp. 26-37
53. Selvarajan, T.T. Cloninger,A, Singh ,B.,(2013),Social support and work–family conflict: A test of an indirect effects model , *Journal of Vocational Behavior* 83 (2013) 486–499.
54. Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C. Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., ... & Sit, C. (2010). Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480.
55. Suifan .T.S, Abdallah . A.B, Daib .H,(2016), The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict, *European Journal of Business and Management*, 8(2),126-139.
56. Thompson BM, Kirk A, Brown DF (2005) Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen. *Stress and Health*. 21(3): 199-207.
57. Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of vocational behavior*, 69(3), 445-461.

58. Wu, L., Rusyidi, B., Claiborne, N., & McCarthy, M. L. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 35(9), 1447-1454.
59. Yadav, M., & Rangnekar, S. (2014,). Supervisory support and organizational citizenship behavior. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. 3(3),258-278.
60. Zhanga .Y, Xua .S, Jina .J, Michael T.(2018) Fords The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior* 104 (2018) 210–227.