

دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي: دراسة ميدانية¹

د. سناء مصطفى أبوليفة

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة أسيوط

جمهورية مصر العربية

أستاذ مشارك- كلية الأعمال – جامعة الجوف – المملكة العربية السعودية

smostafa@ju.edu.sa

ملخص البحث

الغرض من الدراسة: هو التعرف على دور بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقية، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) وأبعادُ الانغرازُ الوظيفي (الملائمةُ التنظيميةُ، والملائمةُ المجتمعيةُ، والروابطُ مع المنظمة، والروابطُ مع المجتمع، والتضحيةُ المرتبطةُ بالمنظمة، والتضحيةُ المرتبطةُ بالمجتمع). واستخدمت الدراسة المنهجَ الوصفي التحليلي كمنهجٍ للدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطُبقت الدراسة على عينةٍ بلغت (368) مفردة في إحدى شركات قطاع الأعمال العام في مصر، وتم اختيارُ عينة الدراسة من مجتمعٍ بلغ (8718) مفردة، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS/PC ، AMOS (25) (Version 25) + وتم وضع عدة فروض، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذه الفروض، وقد استعملت الدراسة الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة الوظيفية، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وأبعاد الانغراز الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحاجات العقلية والتضحية المرتبطة بالمجتمع، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية)- كمتغير وسيط تداخلي - قد أدى إلى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وأبعاد الانغراز الوظيفي. ومن التطبيقات الإدارية للدراسة توفيرُ حزمةٍ من المزايا الاجتماعية، وتطويرُ استراتيجية التدريب والتطوير، ودعمُ العلاقات الخارجية للشركة، الاحتفاظُ بالعاملين ذو المهارات العالية، وإعادةُ تصميم أماكن العمل للمساعدة في زيادة التفاعل الاجتماعي، وتصميمُ هيكل أجور يُراعى فيه المرونة.

الكلمات المفتاحية

التوازن التنظيمي - السعادة الوظيفية - الانغراز الوظيفي.

¹ تم تقديم البحث في 2020/7/14، وتم قبوله للنشر في 2020/10/11.

(1) المقدمة

يقومُ التوازنُ التنظيميُّ على تعزيزِ الشروط التي تستطيعُ المنظمةُ من خلالها أن تدعم مشاركات العاملين، وتوفر لهم أسباب البقاء لهم داخل التنظيم (Shishkin, 2018). ويقبلُ الأفرادُ العملَ في المنظمات عندما يُساهم نشاطهم في العملِ بتحقيق أهدافهم الشخصية المباشرة الممتثلة في تحقيق أهدافِ المنظمة التي تمثلُ قيمة لهم، وكذلك أهدافهم غير المباشرة مثل تقديم المنظمة مكافآت شخصية نقدية ومعنوية (Froese, 2017). فكفاءة المنظمة تتمثل في قدرتها على الحفاظ على حالة التوازن من خلال تحقيق الرضا لأعضائها، بالإضافة إلى قدرتها على التوازن وموازنة الأعباء التنظيمية. ويعتمدُ التوازنُ التنظيميُّ على قدرته على الحفاظ على كفاءة المنظمة وذلك من خلال تحقيق الرضا لجميع أطراف المنظمة (Gibbons, Grieder, Herz, & Zehnder, 2019).

شهدت العقودُ الأخيرةُ دراسات متعلقة بالعواطفِ الإيجابية Positive Emotions في أماكن العمل، فالسعادةُ في مكان العمل أمرٌ بالغ الأهمية لتحسين الإنتاجية في أي منظمة، لأن الموظفين السعداء هم الذين يهتمون بتطوير نوعية العمل، وبالتالي تصبحُ المنظمة أكثر إنتاجية وكفاءة (Ribeiro, Lopes, Fernandes & Diniz, 2019). فالسعادةُ شعور ذاتي بالرفاهية يتبعهُ توليد مشاعر إيجابية اتجاه الأشياء المسببة للسعادة، ويعتبرُ العمل من أهم الأشياء في حياة الأفراد وسعادتهم من حيثُ يوفر لهم مواردهم المادية والنفسية والاجتماعية والعاطفية، فتساهمُ السعادةُ في العمل على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية وبالتالي النجاح التنظيمي (Tasnim, 2016; Veld, & Alfes, 2017).

يقومُ الانعزازُ الوظيفيُّ على كيفية ارتباط الفرد بالعمل في المنظمة وكذلك يقومُ على التأثيرات المتراكمة الناتجة عن الملائمة والتوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وتصوراتهِ عن الفوائد النفسية والمادية التي سوف يتم الحصول عليها (Lee; Burch & Mitchell, 2014) وتكون سلوكيات الأفراد داخل المنظمة إيجابية إذا كانت الملائمة بينهم وبين البيئة داخل وخارج المنظمة كافية، وكذلك وجود روابط عالية بينهم وبين المنظمة والمجتمع، والتضحية التي يتم يتحملها كبيرة إذا ترك المنظمة (Park & Gursoy, 2012).

(2) موضوع الدراسة

يمكن أن يخلق عدم التوازن داخل المنظمة مزيداً من المشاعر السلبية، ويزيدُ من حالات عدم الرضا التي يعقبها رغبة الموظف في ترك المنظمة (Perez, 2008). وتُعاني المنظماتُ في الوقت الحاضر من كيفية تطوير قوة عاملة ملتزمة وقادرة على الصمود، ويُعتبر التوازنُ التنظيميُّ مؤشراً جيداً على كفاءة وفاعلية المنظمة (Shishkin, 2018). وعندما يحاول الفرد إشباع احتياجاته وتلبية دوافعه يعترضه كثير من القيود البشري، ويدخلُ الفردُ في نظامٍ متمثل في المنظمة التي يعملُ بها وهذه تمثلُ نظاماً يتكونُ من أربعة نظم فرعية هي (النظامُ المادي، والنظامُ الشخصي، والنظامُ الاجتماعي، والمنظمةُ) وتعتبرُ المنظمةُ هي الهيكلُ الأساسي الذي يضمُ النظمَ الثلاثة؛ لذلك بقاء المنظمة في حالة توازن يتوقفُ على وظائف المنظمة (Froese, 2017). ويستمرُ الأفرادُ في العملِ في المنظمة إذا كانت مجموعة المغريات المقدمة من جانب المنظمة متناسبة مع إسهاماتهم، وفي هذه الحالة تستمرُ المنظمةُ في النمو والازدهار، وإذا حدث خللٌ في المساهماتِ والمغريات قد تقلص المنظمة وتنتهي (Gibbons et al., 2019). وسوف تؤدي الاعراض التنظيمية في شكلٍ أجز تنافسي إلى نتيجتين

للأداء على مستوى المنظمات (إنتاجية أعلى للعمل، ورضا أعلى للعملاء) كما أن المنظمات الناجحة مالياً تقوم بتوفير الإغراءات لموظفيها (Subramony, Krause, Norton & Burns, 2008).

تعتبر المنظمات والممارسات الإدارية المتبعة داخل المنظمة مسؤولة عن تعزيز إسهام العاملين داخل العمل (Owler & Morrison, 2020). وتميل بعض الدراسات السابقة إلى التقليل من أهمية السعادة في مكان العمل، ولكن جذبت أبحاث علم النفس الإيجابي الانتباه إلى السعادة والمتغيرات الإيجابية الأخرى بدلاً من دراسات الاكتئاب والضغط والتجارب والنتائج السلبية المماثلة (Fisher, 2010). وأثبتت العديد من الدراسات أن السعادة ذات قيمة للمجتمعات والمنظمات على حد سواء (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2019; Pincheira & Garcés, 2019). وتؤدي بيئة العمل دوراً حيوياً في تحقيق السعادة في العمل، فالمنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية ومبتكرة من الضروري أن تسعى إلى الاستفادة من أقصى إمكانيات العاملين لديها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة وإيجابية وعلاقات عمل إيجابية للمحافظة على السعادة في العمل (Van der Meule & Wolff 2018). أصبحت نوعية الحياة داخل بيئة العمل من المؤثرات الرئيسية لتحقيق السعادة، بالإضافة إلى الإدارة الكفء لبيئة العمل (Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre & Fernández, 2017). ولكن أوضح (Storbeck & Wylie 2018) أن البحث عن السعادة يمكن أن يقلل السعادة، والسعادة المفرطة يمكن أن تدفع الآخرين بعيداً. وتشير الدراسات إلى أن العلاقة بين السعادة الوظيفية والسلوكيات الوظيفية الإيجابية علاقة سببية (Layous, 2019) وأن الأفراد السعداء هم أكثر قدرة على المثابرة والقيام بالمهام الصعبة وإنتاج العمل بأكثر كفاءة، كما يكونوا مبدعين في أداء أعمالهم (Walsh, Boehm, & Lyubomirsky, 2018). وترتبط السعادة أيضاً بتحسين الصحة البدنية والمهارات الشخصية، مما قد يؤدي إلى انخفاض تكاليف الرعاية الصحية للموظفين، وبالتالي يجب إعطاء الأولوية لسعادة العاملين (Chancellor, Layous & Lyubomirsky, 2015) السعداء أحسن أداءً من العاملين الأقل سعادة (Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Kaplan, Bradley-Geist, Ahmad, Anderson, Hargrove & Lindsey, 2014; Noval, 2016; Sison, 2015). والمنظمات التي تحاول تطوير قوة عاملة ملتزمة من خلال بناء قدرة العاملين على الصمود، وسعي الأفراد -وخصوصاً الذين يملكون مهارات وقدرات خاصة- للحصول على وظائف أفضل وفي أماكن متميزة، ويشكل خطراً على المنظمات؛ لأنه يعد استنزافاً لأهم مواردها؛ لذلك يجب على المنظمات اتخاذ إجراءات استباقية للاحتفاظ بتلك الكفاءات (Vardaman, Rogers & Marler, 2020). وأصبح الوعي بكيفية تأثير ظروف العمل المختلفة على الموارد البشرية هو التحدي الفعلي للمنظمات (Gupta, 2012).

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في مجتمع الدراسة بمقابلة (40) موظفاً وتم توجيه مجموعة من الأسئلة المهيكلية بغرض الوصول إلى تحديد لموضوع الدراسة، فضلاً عن نتائج المقابلات غير المهيكلية لعينة من القيادات في الشركة، فتبين أن هناك مشاكل تواجه الأفراد منها (الشعور بعدم الأمان في التعامل مع الإدارة والأفراد العاملين، هناك ارتباط منخفض من جانب الأفراد بالشركة، انخفاض الأجور مقارنةً بالتخصيم الراهن، ارتفاع الرغبة في ترك الشركة إذا توفرت بدائل أفضل)، وأوضحت بعض القيادات في الشركة أن إحداث عملية التوازن التنظيمي عملية متوقفة على بعض اللوائح والإجراءات والتي وصفوها بأنها جامدة، وأنهم متقيدين بها وغير قادرين على اتخاذ قرارات تتميز بالمرونة؛ لإحداث التوازن التنظيمي المناسب للشركة،

وأوضحوا كذلك أن في ضوء التغييرات المتسارعة لابد على الشركة أن تسعى إلى حث العاملين على الابتكار والتجديد، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق توفير بيئات عملٍ تساعدهم على الاندماج الكامل في أعمالهم. وسعي الشركة إلى التطوير المستمر، وهذا لا يحدث إلا باندماج العاملين ومشاركاتهم.

ومع كثرة الدراسات التي تناولت التوازن التنظيمي لكن الباحثة (على حد اطلاعها) وجدت نُدرَةً في الدراسات وخاصةً العربية التي تناولت السعادة الوظيفية والانغراز الوظيفي، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي في ظل وجود السعادة الوظيفية كمتغير وسيط. ومن ثم تقوم الدراسة الحالية بدراسة دور السعادة الوظيفية في العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي، وبالتالي تدور الدراسة حول السؤال التالي:

ما دور السعادة الوظيفية في العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي؟

ويتم الإجابة عن هذا السؤال السابق من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- (1-2) ما قوة العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية؟
- (2-2) ما قوة العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي؟
- (3-2) ما قوة العلاقة بين السعادة الوظيفية والانغراز الوظيفي؟
- (4-2) هل تتغير العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي نتيجة وجود السعادة الوظيفية – كمتغير وسيط تداخلي – بالمسار المباشر لهذه العلاقات؟

(3) أهداف الدراسة

- (1-3) معرفة مستوى إدراك عينة الدراسة لتوازن التنظيمي، والسعادة الوظيفية، والانغراز الوظيفي.
- (2-3) التحقق من قوة العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية.
- (3-3) التعرف على قوة العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي.
- (4-3) التعرف على قوة العلاقة بين السعادة الوظيفية والانغراز الوظيفي.
- (5-3) التحقق من الدور الوسيط للسعادة الوظيفية في العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي.
- (6-3) في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرارات في الشركة الاسترشاد بها في هذا المجال.

(4) أهمية الدراسة

- (1-4) تساعد دراسة متغيرات الدراسة (أبعاد التوازن التنظيمي، وبعدي السعادة الوظيفية، وأبعاد الانغراز الوظيفي) في تعزيز أهمية هذه المتغيرات في المنظمات.
- (2-4) توضيح مدى مساهمة أبعاد التوازن التنظيمي في دعم الانغراز الوظيفي داخل المنظمة، وبالتالي تحسين إدراكهم لهذه المتغيرات الأفراد داخل المنظمة.

- (3-4) تنبُح أهمية الدراسة من أهمية نتائجها لقطاع الأعمال العام في مصر ، والتي ستظهر في دعم الانغراز الوظيفي للعاملين داخل هذا القطاع المهم.
- (4-4) أهمية مفهوم التوازن التنظيمي بتكيزه على المغريات والإسهامات كمدخلاتٍ لدعم الانغراز الوظيفي.
- (5-4) تستمدُ هذه الدراسةُ أهميتها في أنها تربطُ نظرياً وتطبيقياً العلاقةَ بين متغيراتِ الدراسة (التوازنُ التنظيمي، والسعادةُ الوظيفية، والانغرازُ الوظيفي).
- (6-4) تنبُح أهميةُ الدراسة من أهمية قطاع الأعمال العام في مصر ، والذي يُعد من أكبر القطاعات التي تضمُّ عددًا كبيرًا من الموظفين، إلى جانب الخدمات التي تقدمها لشريحةٍ كبيرةٍ من المواطنين، وهذا كان دافعاً وحافزاً لاختيار مثل هذا القطاع.
- (7-4) إمكانيةُ تطبيق مدخلٍ حديث في الإدارة تتبنى مفهوم الانغراز الوظيفي، وحث قطاع التطبيق لاعتماد هذه الأبعاد، والتي بدورها تُعزز وتُحسنُ من سلوكيات العاملين.
- (8-4) أهميةُ السعادة الوظيفية في دعم الانغراز الوظيفي، وبالتالي توضيحُ الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في هذا الدعم.

(5) الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

(1-5) التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium

قد يخلطُ البعضُ بين مفهومي العدالة والتوازن، ولكن المفهومين ليسا وجهاً لعملةٍ واحدةٍ، فيعبرُ التوازنُ التنظيمي عن العدالة الظاهرة على السطح والممكنُ قياسها، ولكن العدالة قد تكونُ ظاهرةً أو مخفيةً. ويُعتبرُ Fayol (1916-1956) مخترع مفهوم التوازن التنظيمي، ففي نظريته يربطُ خصائص السلوكيات للشخص بخصائص المنظمة (Gazendam,1993).

ويبين (Gazendam, 1993) عددًا من فرضيات التوازنات داخل المنظمة كالتالي:

- التوازنُ بين السلطة والمسئولية The Equilibrium between Authority and Responsibility: ويمكنُ تحقيقُ هذا التوازن من خلال تطبيق قانون المكافآت والعقوبات، وبالتحديد تطبيق العقوبات على السلوكيات غير المنضبطة.
- التوازنُ بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة The Equilibrium between Individual Interest and General Interest: وذلك من خلال التوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الفردية، بالإضافة إلى تطبيق سياسة الأجر العادل لجميع الموظفين.
- التوازنُ بين حاجة المنظمة إلى العاملين ومواردها من الموظفين The Equilibrium between the Organization's Need for Personnel and its Personnel Resources: وذلك من خلال آلية صيانة وسلامة الموارد البشرية، وتعيين وفصل الموظفين.
- التوازنُ بين وقت التعلم ووقت الإنتاج The Equilibrium between Learning Time and Productive Time: من خلال تحديد المهام المطلوبة من الموظفين، وتقعُ مسئولية الحفاظ على التوازنات داخل التنظيم

على عاتق المديرين في المقام الأول.

يرى (Morgan, 1986) في نظريته عن التنظيم، وكيفية تحقيق التوازن التنظيمي، أن هناك ثمانية استعارات دالة في المنظمة (الألة، والكائن الحي، والعقل، والثقافة، والنظام السياسي، والسجن النفسي، والتدفق والتحول، وأداة للسيطرة) في كل جانب من هذه الاستعارات يسلط الضوء على جانب من جوانب الحياة التنظيمية، وأكد على أنه يمكن تجميع الثماني استعارات في ثلاث مجموعات (مجموعة المكيئة، مجموعة الكائنات الحية، مجموعة العقل)، فتحتوي مجموعة المكيئة على استعارة (الجهاز) بينما تُركز مجموعة الكائنات الحية على استعارة (الكائن الحي، والتدفق والتحول) وتحتوي مجموعة العقل على مجموعتين فرعيتين، تركّز المجموعة الفرعية الأولى على العقل، وتوضّح العلاقة بين عقول الأفراد والمنظمة بوصفها بناءً اجتماعياً، وتحتوي على استعارة (العقل، والثقافة، والسجن النفسي)، وتركّز المجموعة الفرعية الثانية على آليات التنسيق والسلطة وتشمل (النظام الساسي، وأداة السيطرة)، وطبقاً لهذه النظرية يجب على القيادات والأفراد داخل المنظمة أن يحافظوا على حالة التوازن في المنظمة، ويتحقّق التوازن التنظيمي وفقاً لهذه النظرية في ثلاثة حالات:

- تطابق السلوكيات المتوقعة للأفراد مع سلوكياتهم الفعلية داخل المنظمة من حيث التعاون في المعاملات وعمليات العمل، وكذلك أن تُعبر العقود والمعاملات والقواعد والتقارير المالية والوثائق القانونية عن واقع فعلي داخل المنظمة وليست أوراق فقط.
 - وجود تجديدات دورية داخل التنظيم، فالتوازن التنظيمي يتمشى في حالة وجود معدل كافٍ من تجديدات الموارد والآليات المستخدمة داخل التنظيم.
 - تناسب المناخ الثقافي داخل المنظمة مع المناخ الثقافي للمجتمع، من حيث توافق الثقافات السائدة في المنظمة مع معايير السلوك التواصلي في المجتمع.
- عرّف (Mintzberg, 1979) التوازن التنظيمي بأنه التناسب بين متغيرات الطوارئ، والمتغيرات الوسيطة، ومتغيرات الهيكل، ويعتبر التوازن ثابت نسبياً، والإدارة فقط لها القدرة على إعادة المنظمة للوصول إلى نقطة توازن جديدة. وقد يكون التوازن التنظيمي ناتج عن نجاح المنظمة في دفع وتحفيز العاملين في الاستمرار في إسهاماتهم وفي نفس الوقت اتخاذ العاملين قراراً بالمشاركة (March & Simon, 1980). بينما نظر (Morgan, 1986) إلى التوازن التنظيمي بأنه مجموعة متنوعة من الصور المطلوبة من التنظيم، والتوازن ديناميكي نسبياً، والإدارة لديها القدرة على الحصول على صور جديدة أكثر أو أقل باستمرار لتحقيق معدل مقبول من التعلم والتجديد في عالم متغير. ومن وجهة نظر مختلفة فقد نظر (Volberda, 1992) إلى التوازن التنظيمي بأنه التناسب بين الاضطرابات والمرونة ومجموعة من مقاييس التغير المتاحة من التنوع المطلوب، ويعتبر مفهوم التوازن التنظيمي ثابت نسبياً على مستوى المصالح وديناميكي على مستوى التنوع المطلوب. ومن أبسط تعاريف التوازن التنظيمي تعريف (Gazendam & Simons, 1998) فعرفا التوازن التنظيمي بأنه الملائمة وإدارة التنوع المطلوب. ولكن نظر (Perez, 2008) إلى التوازن التنظيمي بأنه القدرة على الحفاظ على كفاءة المنظمة. وبالتالي تُعرف الباحثة التوازن التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على إحداث توازن بين دفع المغريات للعاملين واسهاماتهم

داخل التنظيم".

وتم الاعتمادُ في الدراسة الحالية على تقسيم التوازن التنظيمي إلى المغريات والإسهامات كالتالي:

- المغريات Inducements: وتمثل مدفوعات المنظمة للعاملين، وتُقاسُ بمدى منفعتها للعاملين، وتنقسمُ المغرياتُ إلى مغرياتٍ ماديةٍ ومعنويةٍ، واعتمدت الدراسةُ على أربعةِ أنواعٍ من المغريات:
 - الراتبُ المباشرُ Direct Salary: وهو مبلغٌ من النقود يُدفع بطريقةٍ شبه ثابتةٍ للعاملين داخل المنظمة مقابل أعمالهم المنجزة.
 - التعويضاتُ Compensation: عبارةٌ عن مبالغٍ مختلفة الأشكال يحصلُ عليها العاملون مقابل جهودهم وسلوكياتهم وأدائهم الوظيفي، ومهاراتهم ومعارفهم داخل التنظيم.
 - الترقيةُ Promotion: هي انتقالُ الفرد إلى نقطةٍ أعلى في السلمِ الوظيفي داخل التنظيم، وتقلدهِ منصبٌ أعلى من منصبه الحالي (Fisher & Downes 2008).
 - فرصُ التطويرِ Development Opportunities: وهي تقديمُ المنظمةِ فرصًا للعاملين داخل المنظمة من تطويرٍ ونموٍ شخصياتهم، وذلك من خلالِ تقديمِ برامجٍ تدريبيةٍ لهم في مختلفِ التخصصات.
- الإسهاماتُ Contribution: ويُقصدُ بها مشاركاتِ العاملين داخل المنظمةِ وتشملُ:
 - الإنجازُ (التنفيذ) Implementation: هو قدرةُ العاملين على تحقيقِ النجاحات، وتجاوزِ المشكلات، وتحقيقِ الأهداف.
 - تنوعُ المهامِ Diversity of Tasks: هي مجموعةُ القدراتِ والمهاراتِ التي يمتلكها العاملون لأداءِ مهامهم.
 - العلاقةُ بين العاملين Employees Relation: تُشبعُ العلاقاتُ الجيدة بين العاملين داخل المنظمةِ الحاجاتِ النفسية والاجتماعية، فكلما زادت درجة التفاهم بين العاملين بعضهم البعض كلما زادت إنتاجيتهم وارتباطهم الإيجابي بوظائفهم.
 - العلاقةُ مع الإدارة Management Relation: هي العلاقةُ الرسميةُ التي تربطُ العاملين برؤسائهم، والتي تهدفُ إلى تحقيقِ أهدافِ المنظمة.

(2-5) السعادةُ الوظيفيةُ Functional Happiness

تُشيرُ السعادةُ إلى شكلِ المزاجِ اللطيفِ للفردِ والعواطفِ والمواقفِ الإيجابية التي يتعرضُ لها (Fisher, 2010). وقد جذبت اهتمامَ الباحثين الأكاديميين في جميع فروع علم النفس، وكذلك جذبت السعادةُ اهتمامَ الفلاسفة منذُ فجرِ التاريخ (McMahon, 2006). فتم دراسةُ السعادةِ كجانبٍ من جوانبِ الفلسفة في العصورِ القديمة، وفي الآونةِ الأخيرة تم دراستها في علم النفس والفلسفة والدراسات التنظيمية والسلوك البشري، وساعدت دراسات علم النفس في تحقيقِ مزيدٍ من الفهمِ حول مفهوم السعادة وكيفية تحقيق حياةٍ إيجابيةٍ للأفراد (Seligman & Csikszentmihaly, 2000). واتجهت الأبحاثُ حديثاً إلى الاهتمامِ والتركيزِ على علم النفس الإيجابي بدلاً من التركيزِ على المرضِ النفسي والاكْتئابِ والنتائجِ السلبية المماثلة (Dutton & Ragins, 2007). ورأى (Harris, 2018) أن السعادةُ الوظيفيةُ فكرةٌ جذابةٌ للدراسةِ والتحليلِ على الرغمِ من وجهةِ نظرِ البعض بأن

مفهوم السعادة الوظيفية مفهومٌ خاطيء؛ لأن السعادة الوظيفية مرتبطة بالأشخاص وليس المنظمات، ولكن يمكن أن تستمد المنظمات سعادتها من سعادة أفرادها، أو تكون السعادة الوظيفية مرتبطة فقط بالمنظمات الأخلاقية. وأكد (Barker, 2013) أن السعادة مُعدية وتخلق دائماً انطباعاً إيجابياً، وكذلك تعتبر المنظمة قبطان السفينة وقادرة على التأثير على سعادة أفرادها.

عرّف الفلاسفة والباحثون الاجتماعيون السعادة من عدة اتجاهات، فعرفها (Ryff & Singer, 2008) الشعور بالمتعة والإحساس بمشاعرٍ لطيفة، والقيامُ بالأشياء المفضلة لدى الفرد، والتي تكون متماشيةً مع أخلاقياته، ولا تؤذي ذاته، وذاتٌ مغزى وأهمية في نموه الشخصي. بينما عرفها (Warr, 2007) بأنها السعي إلى المتعة على المدى الطويل والبُعد عن القلق. 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 بالحيوة الفاضلة والكرامة ومدى إشباع الفرد احتياجاته الأساسية. وترتبط السعادة بتقدم وازدهار الفرد وحالته العاطفية الإيجابية (Haybron, 2013a).

وهناك تعريفات عديدة للسعادة الوظيفية أبرزها تعريفُ (Harris, 2018) بأنها عبارة عن مجموعة سعادة الأفراد داخل التنظيم. ولكن اختلف (Moore, 2012) في ذلك بأن الأفراد يستمدون سعادتهم من منظماتهم وليس العكس؛ لأن هناك منظمات تكون السعادة جزء متاصل بها، فهناك منظمات أخلاقية تتمتع بخصائص فاضلة. ونظر كل من (Caza & Cameron, 2013) إلى السعادة الوظيفية كجانب من جوانب المنحة التنظيمية الإيجابية. وأشار (Noval, 2016) إلى أن المنظمة السعيدة هي التي توفر البيانات لمستخدميها، وتعمل في ظل فرق العمل، وهناك ثقة عالية من قبل الأفراد في الإدارة وفيما يقومون به من أعمال، ولديها درجة عالية من التماسك الاجتماعي داخل التنظيم. وتتأثر سعادة العاملين بطبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية وعرف (Dutton & Edmunds, 2007) السعادة الوظيفية بأنها الاستفادة القصوى من الموارد التنظيمية لمواجهة التحديات، وبالتالي ارتفاع أداء العاملين داخل التنظيم.

تؤثر ثقافة المنظمة ونظم عملها على السعادة الوظيفية، فتعتبر المنظمات حاويات لسعادة أفرادها، وهناك عوامل تنظيمية عديدة تؤثر على سعادة الأفراد داخل المنظمة منها (المسؤولية الإيجابية للشركة اتجاه العاملين بها، الإيثا، الكياسة، الاعتدال، التسامح، أخلاقيات العمل)، وتتمتع المنظمات التي ترعى وتهتم بأفرادها بالعديد من الفضائل التنظيمية مثل (التعاطف، والرعاية، والحماس، والتفاؤل)، وهذه الفضائل تجعل الفرد داخل المنظمة يشعر بالدفء والتعلق العاطفي بالمنظمة (Cameron & Spreitzer, 2012; Hartman, 2013; Gotsis & Grimani, 2015). وتُعرف الباحثة السعادة الوظيفية بأنها "مجموعة الخدمات والبرامج المقدمة من قبل المنظمة بهدف تعزيز الصحة النفسية والعقلية للعاملين".

السعي نحو تحقيق السعادة ليس دائماً يحقق نتائج إيجابية، ولكن قد يحقق السعي نحو السعادة بعض الضرر، فمن المفترض أن الفرد يسعى لمزيد من السعادة، ولكن إذا أصبحت الجهود المبذولة لتحقيق السعادة مفرطة، فإن هذا سيكون ضاراً، بل تم وصف هذا الجهد المفرط بأنه "عبادة البهجة The Cult of Cheerfulness (Haybron, 2013a). وفقدان التوازن في تحقيق الأهداف التنظيمية، فتركيز المنظمات على تحقيق هدف واحد سيؤدي إلى استبعاد هدفٍ آخر، وذلك حينما يكون هدف السعادة في سياق تحقيق

أهدافٍ أوسع، ويبقى الخطر الأكبر إذا كان التركيز على هدفِ السعادة مدفوعاً بدافعٍ خفيٍّ مثل تحقيق فائدة مالية أو غيرها، فمفهومُ السعادة باعتبارها قيمةً اجتماعيةً وفرديةً تم التشكيك فيه؛ لأن ما يجري الترويج له أو السعى وراءه في حملة المنظمات من أجلِ السعادة ليس فضيلة، أو تحقيق رفاهية أكبر للفرد (Kellaway, 2013). وكذلك السعى المفرط نحو السعادة الوظيفية يمكن أن يؤدي إلى التركيز الضيق وفقدان التوازن الاستراتيجي، والسعادة المطلوبة للمنفعة التجارية قد تؤدي إلى منظمة غير سعيدة (Demo & Paschoal, 2013; Sison, 2015). واقتصرت الدراسة الحالية على دراسة بُعدين من أبعادِ السعادة الوظيفية وفقاً لتقسيم (Dutton & Edmunds, 2007)، ويمكن توضيح هذين البعدين كالتالي:

(1-2-5) الحاجاتُ الشعوريةُ (العاطفية) Emotional Needs

تُمثلُ الحاجاتُ الشعورية أحدَ التحديات التي تُواجهُ الإدارة، لأنه يجبُ عملُ توازنٍ بين تحقيق هذه الحاجات والوقت والجهد التي تبذله (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). وتُعتبرُ الحاجاتُ الشعورية من أهم السماتِ المميزة للسعادة، ويُعبر عن أغلبِ الخصائص المرغوب فيها، والنجاح وحده لا يؤدي إلى السعادة، ولكن التأثير الإيجابي والفعالية هو الذي يُولد النجاح والسعادة (Huy, 2001; Lybomirsky & King, 2005). فتُشِيرُ الحاجاتُ العاطفية إلى مجموعة الحاجات الشعورية التي يحتاجها الفرد لكي يشعر بالمتعة والراحة (Demo & Paschoal, 2013). وعرّف كل من (Singh & Duggal Jha 2008) الحاجات الشعورية بأنها شعورُ الفرد بحالة عاطفية إيجابية كالثقة والحب والاهتمام والسعادة. وبين كل من (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011) أن الحاجات العاطفية تكون نتيجة الممارسات الإيجابية للقادة داخل التنظيم. وارتفاعُ الشعور بالحاجات الشعورية لدى أفراد المنظمة ينعكس بالإيجاب على المنظمة مثل انخفاض نسبة الغياب وارتفاع نسبة مشاركة الأفراد في خدمة وبناء المجتمع. وبالتالي تُعرفُ الباحثة الحاجات الشعورية بأنها "مجموعة من المشاعر الإيجابية مصحوبة بعاطفة ممتعة وإثارة وراحة عالية".

هناك طرقٌ عديدة يمكن أن تستخدمها المنظمة في تقييم الحاجات الشعورية أو العاطفية، فالاتصال المفتوح مع خلق بيئة عملٍ إيجابية وداعمة إحدى الطرق المستخدمة لتحفيز العاملين لمشاركة احتياجاتهم العاطفية (Dhar, 2012). ومراقبة سلوكيات العاملين السلبية وتقديم الدعم لهم (Coetzee & Martins, 2007). والتعرفُ على الحاجات الشعورية لكل فردٍ حيثُ لكل فرد احتياجاته ورغباته المختلفة، فعندما يتعلق الأمر بالعواطف لا يوجد حل واحد يناسب الجميع (Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Van Dick, 2012).

(2-2-5) الحاجاتُ العقليةُ Mental Needs

تُعبّر الحاجاتُ العقلية عن درجة الرضا الداخلي للفرد، ودرجة رضاه عن الحياة، وغالبية المشاعر الإيجابية اتجاه العمل، وتصوّر الفرد بأنه يستطيع أداء هذا العمل، وقدرته على التعبير عن إمكاناته وتطويرها، فإن ذلك يقوده نحو تحقيق أهدافه الشخصية (Oliveira; Gomide Júnior & Poli, 2020). وأكد على ذلك من قبل (Paschoal; Fogaça; Ponte; Edrei; Francischeto & Albuquerque, 2013) رغبة الأفراد في تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل، وكذلك التقدم في تحقيق أهدافهم الذاتية. وعرّف كل من (Bhattacharyya; Jena

(Pradhan, 2019) & الحاجات العقلية بأنها شعورُ السعادة الدائم لدى الفرد ورضاه واقتناعه العام بحياته الوظيفية، بالإضافة إلى التوافق والانسجام الداخلي للفرد، والرضا والقناعة بالحياة.

(3-5) الانغراز الوظيفي Job Embeddedness

يُعدُّ الانغرازُ الوظيفيُّ أحدَ النظريات الحديثة التي تُقلِّدُ من نوايا ترك العمل، وتمثُلُ حائطَ صد ماليّة ونفسية واجتماعية للأفراد، بالإضافة إلى أنها تُركّز على العوامل التي تشجّع العاملين في البقاء في المنظمة (Zhang et al., 2012). وأوضح كل من (Holtom et al., 2006a) بأن الانغراز الوظيفي مجموعة من التأثيرات التي تؤثر على بقاء الموظف في عمله. وشرح (Mitchell et al., 2001) أسباب بقاء الموظف في عمله وكذلك أسباب استقالته، وأكدوا على أن أسباب البقاء والمغادرة ليسوا على نقيضين، بمعنى قد تكون أسباب ترك الموظف عمله هو (الأجر غير العادل) وفي نفس الوقت قد تكون أسباب بقاءه هو (فرص التنمية الموجودة) وليس الأجر العادل، ونظروا إلى الانغراز الوظيفي بأنه مفهوم متعدد المجالات يُركّز على الجوانب التي تخلق للموظف فرصة أكبر في البقاء في الوظيفة، وقسموا الانغراز الوظيفي إلى ثلاثة مجالات (1) الروابط Link (2) الملائمة Fit التضحية Sacrifice، ويرتبطُ الانغرازُ الوظيفي بمدى تعثر وتشابك الموظف داخل نظام اجتماعي أكبر، وينتج عن ذلك العديد من القوى الخارجية التي يُطلق عليها (روابط، ملائمة، تضحية) في المنظمة والمجتمع الذي يعمل به الموظف.

وظلت الإجابة التقليدية عن سؤال ما سبب مغادرة الأفراد وظائفهم؟ بأنهم لا يحبون العمل في تلك الوظائف أو لديهم وظائف أخرى يرغبون في العمل بها، وعلى العكس لماذا يرغب الأفراد في البقاء في وظائفهم؟ لأن لديهم (مستويات رضا وظيفي عالية، والتزام تنظيمي، ومشاركة عالية في الوظائف)، وظلت هذه الدراسات هي المسيطرة على أبحاث دوران العمل لسنوات عديدة (Holtom et al., 2008) ويُفسر الانغراز الوظيفي جانباً كبيراً من معدل دوران العمل بعكس الجوانب الأخرى التي يُمكن أن تفسره مثل (البدائل الوظيفية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والرضا عن الوظيفة التي يشغلها الفرد) (William et al., 2014). ويؤثر الانغراز الوظيفي على السلوكيات الوظيفية مثل (الغياب عمداً، والمواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والسنن وقوة التعلق بالعمل، وعدد أفراد الأسرة، والسمات الشخصية، والتصورات حول العمل) (Giosan, 2003; Lee et al., 2004).

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات عدت فوائد الانغراز الوظيفي؛ إلا أن بعض الباحثين أشاروا إلى بعض السلبيات للانغراز الوظيفي يمكن أن تحدث للفرد منها: تراجع رأس المال الاجتماعي بين شاغلي الوظائف وشعورهم بأنهم في حاجة إلى الدخول في علاقات جديدة (Ng & Feldman, 2012). ويؤدي عمل الفرد في وظيفة غير مرضية Job Lock إلى إضعاف الصحة العقلية له (Huyse-Gaytandjjeva et al., 2013). ولا يعزز الانغراز الوظيفي الدمج الوظيفي Occupational Embeddedness. فقد يستقيل الأفراد الذين يعملون في المجالات المهنية، لممارسة مهاراتهم المهنية أو تنميتها في مكان آخر (Feldman & Ng, 2007). وأشارت الدراسات إلى وجود ثلاثة أبعاد للانغراز الوظيفي: (Lee et al., 2004; Mitchell, & Lee 2001; Porter et al., 2019; Zhang et al., 2012) كالتالي:

- الروابط: تشير إلى مجموعة روابط الفرد مع المنظمة والمجتمع والتي تعكس مجموعة العلاقات التي تربط الفرد بمنظمتهم ومجتمعهم الذي يعيش فيه، وقد تكون هذه الروابط في إطار رسمي وغير رسمي، وتشكل هذه الروابط أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نتيجة انعكاس نتائج هذه الروابط على أعمال المنظمة.
- التضحية: احتفاظ المنظمة بالكفاءات وثقافة المنظمة السائدة جزء أساسي من ثقافة المجتمع التي توجد به المنظمة.
- الملائمة: وجود ارتباط نفسي بين العاملين بالمنظمة نتيجة وجود علاقات اجتماعية جيدة، وتحترم المنظمة حقوق العاملين.

(6) مراجعة الدراسات السابقة وفروض الدراسة

قامت دراسة (Subramony et al., 2008) بتناول العلاقة بين استثمارات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في ظل نظرية التوازن التنظيمي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (126) منظمة أمريكية كبيرة مسجلة في البورصة، واستمرت الدراسة ثلاث سنوات، وأشارت النتائج إلى أن الأداء المالي للشركة أثر على تصورات العاملين للأجور التنافسية، وكانت توقعات الموظفين للأجور أثر على إنتاجية العاملين في المستقبل وبالتالي التوازن التنظيمي، كذلك هناك علاقة بين تصورات الأجور المشتركة ومعنويات العاملين.

استخدمت دراسة (Eckhaus, 2018) أسلوب البرمجة اللغوية العصبية لتقديم وسيلة تستطيع من خلالها إدارة الموارد البشرية الرصد المستمر لمستويات السعادة داخل التنظيم، وقدمت الدراسة مقياساً جديداً للسعادة عن طريق سلوك التواصل والحديث. وأكدت دراسة (Lybomirsky & King, 2005) أن السعادة مرتبطة بالعديد من النتائج الناجحة وتسببها، بالإضافة إلى السلوكيات المؤدية للنجاح. وقامت دراسة كل من (Pincheira & Garcés, 2018) بالتحقق من تأثير مُنْخ العمل والمخاطر النفسية والاجتماعية على السعادة في المنظمة، وتوصلا إلى أن المستويات العالية من السعادة الوظيفية تفسرها الوظائف ذات معايير الأداء العالي؛ لذلك يجب تعزيز الأفراد بشكلٍ دائم، و المرونة في تلبية احتياجاتهم الاجتماعية. وعلى نفس النهج هدفت دراسة (Adnan Bataineh, 2019) التحقق من العلاقة بين (التوازن في العمل والحياة. والسعادة) وأداء الموظفين، وأشارت النتائج إلى أن (التوازن بين العمل والحياة. والسعادة) يؤثران بشكلٍ إيجابي على أداء الموظفين. بينما قامت دراسة (Semedo et al., 2019) بدراسة الدور الوسيط للسعادة في العمل بين إدراكات القيادة الأصيلة والالتزام العاطفي، ووجدت الدراسة أن إدراكات القيادة الأصيلة تُفسر سعادة العاملين في العمل، وكذلك تُفسر الالتزام العاطفي، وتقدم هذه النتائج دليلاً على أن نوعية بيئة العمل التي أنشأها القادة تلعب دوراً هاماً في تطور العاملين والتزامهم العاطفي في العمل.

وقام (Gonçalves Neto, 2019) بدراسة تأثير نوعية الحياة في العمل على سعادة الفرد في عمله، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من أبعاد نوعية حياة العمل (التكامل والاحترام، والاستقلال الذاتي، وتعويض مادي كافٍ وعادل، والترفيه والحياة الاجتماعية، والتشجيع والدعم) مؤشرات هامة لسعادة الفرد في عمله، ومن أكبر الأبعاد المؤثرة بُعدي (التكامل والاحترام، والاستقلال الذاتي). بينما توصلت دراسة (Bhattacharyya et al., 2019) إلى اعتبار الفكاهاة مورداً تنظيمياً حاسماً، وينسب إليها الفضل في العديد من النتائج الإيجابية مثل

المرونة والسعادة في العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط كبير بين أساليب الفكاهة التكيفية والسعادة في العمل.

وقامت دراسة (Andrianta et al., 2018) بدراسة دور الوساطة للهوية المهنية في العلاقة بين تعديل الصعوبة في الرجوع إلى الوظيفة والانغراز الوظيفي، وطُبقت العينة على (178) مفردة من العائدين الإندونيسيين من منظمات متعددة، وأظهرت النتائج أن الإحساس بالهوية المهنية تتوسط العلاقة بين إعادة الصعوبة في الرجوع إلى الوظيفة والانغراز الوظيفي، وأظهرت النتائج أن الإحساس بالهوية المهنية مؤشراً هاماً في الانغراز الوظيفي. ولكن دراسة (Fong, 2017) قامت بدراسة الدور الوسيط للانغراز الوظيفي في العلاقة بين (الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) ونية البقاء في الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين (الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) ونية البقاء في الوظيفة، كذلك توصلت إلى أن الانغراز الوظيفي يتوسط العلاقة بين (الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) ونية البقاء في الوظيفة.

توصلت دراسة كل من (Robinson et al., 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين (تضحيات المنظمة، والروابط الاجتماعية) والالتزام التنظيمي، وكذلك هناك علاقة سلبية بين التضحيات المنظمة ونوايا ترك العمل، وأخيراً توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الروابط الاجتماعية ونوايا ترك العمل. وأوضحت دراسة (Hussain & Deery, 2018) تأثير كل من الانغراز الوظيفي والصدمات على نية دوران العمل للمغتربين، وطُبقت الدراسة على (204) من المغتربين في مؤسسات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن الانغراز الوظيفي والصدمات تلعب دوراً رئيساً في التنبؤ بنوايا دوران العمل، وكشفت الدراسة أن الانغراز الوظيفي خفف العلاقة السلبية بين الصدمات ونوايا دوران العمل. وتوصلت دراسة كل من (Coetzer et al., 2019) إلى أن الانغراز الوظيفي أثناء العمل وكل بُعد فرعي مرتبطين سلباً بنوايا الدوران وأشارت النتائج إلى أنه في حين أن تماسك المجموعة في حد ذاته لا يقلل من نوايا الدوران، فإنه يُسهم في تطوير الانغراز أثناء العمل الذي يقلل بدوره من نوايا الدوران.

وأكدت دراسة (Dawley & Andrews 2012) أن الانغراز الوظيفي أثناء العمل وخارجه يرتبط سلبياً بنوايا دوران الموظفين، ويرتبط بشكل أقوى بنوايا الدوران، وأن العوامل الخارجية المرتبطة بالانغراز الوظيفي تُلطف العلاقة بين الانغراز الوظيفي أثناء العمل ودوران الموظفين. وأكدت دراسة كل من (Qadariah et al., 2019) على أن أداء الموظف يتوسط العلاقة بين الانغراز الوظيفي والأداء التنظيمي العام، وهذه النتيجة تتطلب تعزيز أداء الموظف حتى تتحسن عملية الانغراز الوظيفي للموظف.

وباستعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فلا يوجد دراسات في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالانغراز الوظيفي، فعلى الرغم من وجود استراتيجيات تؤثر على التنشئة التنظيمية على الدمج الوظيفي للعاملين الجدد؛ إلا أن تأثير المتغيرات التنظيمية الهامة مثل السعادة الوظيفية والتوازن التنظيمي لم تتناول بالدراسة بعد. فهناك دراسات كثيرة تناولت أثر الدعم التنظيمي القائم على نظرية التبادل الاجتماعي وممارسات الموارد البشرية على الانغراز الوظيفي، ومع ذلك لم تجد الباحثة دراسات تتناول دور السعادة الوظيفية في العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي.

وبناءً على أهداف الدراسة ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

(1-6) الفرض الأول

"توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز (التنفيذ)، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيرات مستقلة من جانب وبعدي السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية) كمتغيرين تابعين من جانب آخر".
وينبثق من هذا الفرض فرضين فرعيين تبعاً للمتغير التابع:

الفرض الفرعي الأول: "توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيرات مستقلة من جانب والحاجات الشعورية كمتغير تابع من جانب آخر".

الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيرات مستقلة من جانب والحاجات العقلية كمتغير تابع من جانب آخر".

(2-6) الفرض الثاني

"توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيرات مستقلة من جانب والانغراز الوظيفي (الملائمة التنظيمية، والملائمة المجتمعية، والروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع، والتضحية المرتبطة بالمنظمة، والتضحية المرتبطة بالمجتمع) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض ستة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

الفرض الفرعي الأول: "توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيرات مستقلة من جانب والملائمة التنظيمية كمتغير تابع من جانب آخر".

الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيرات مستقلة من جانب والملائمة المجتمعية كمتغير تابع من جانب آخر".

الفرض الفرعي الثالث: "توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيرات مستقلة من جانب والروابط مع المنظمة كمتغير تابع من جانب آخر".

الفرض الفرعي الرابع: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ الروابطِ مع المجتمعِ كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

الفرض الفرعي الخامس: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والتضحية المرتبطة بالمنظمة كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

الفرض الفرعي السادس: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والتضحية المرتبطة بالمجتمع كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

(3-6) الفرض الثالث

"توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبِ وأبعادِ الانغرازِ الوظيفي (الملائمةُ التنظيميةُ، والملائمةُ المجتمعيةُ، والروابطُ مع المنظمة، والروابطُ مع المجتمع، والتضحيةُ المرتبطةُ بالمنظمة، والتضحيةُ المرتبطةُ بالمجتمع) كمتغيراتٍ تابعةٍ من جانبٍ آخر". وينبثقُ من هذا الفرض ستةُ فروض فرعية تبعًا للمتغيرِ التابعِ كالتالي:

الفرض الفرعي الأول: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبِ والملائمةُ التنظيميةُ كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

الفرض الفرعي الثاني: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبِ والملائمةُ المجتمعيةُ كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

الفرض الفرعي الثالث: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبِ والروابطُ مع المنظمة كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

الفرض الفرعي الرابع: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبِ والروابطُ مع المجتمع كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

الفرض الفرعي الخامس: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبِ والتضحيةُ المرتبطةُ بالمنظمة كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

الفرض الفرعي السادس: "توجدُ علاقةٌ موجبةٌ معنويةٌ بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبِ والتضحيةُ المرتبطةُ بالمجتمع كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

(4-6) الفرض الرابع

"تؤثرُ السعادةُ الوظيفيةُ (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقةِ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ وأبعادِ الانغرازِ الوظيفي (الملائمةُ التنظيميةُ، والملائمةُ المجتمعيةُ، والروابطُ مع المنظمة، والروابطُ مع المجتمع، والتضحيةُ المرتبطةُ بالمنظمة، والتضحيةُ المرتبطةُ بالمجتمع) كمتغيراتٍ تابعةٍ من جانبِ آخر". وينبثقُ من هذا الفرض ستة فروضٍ فرعيةٍ تبعاً للمتغيرِ التابعِ كالتالي:

الفرض الفرعي الأول: "تؤثرُ السعادةُ الوظيفيةُ (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقةِ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والملائمةُ التنظيميةُ كمتغيرٍ تابعٍ من جانبِ آخر".

الفرض الفرعي الثاني: "تؤثرُ السعادةُ الوظيفيةُ (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقةِ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والملائمةُ المجتمعيةُ كمتغيرٍ تابعٍ من جانبِ آخر".

الفرض الفرعي الثالث: "تؤثرُ السعادةُ الوظيفيةُ (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقةِ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والروابطُ مع المنظمة كمتغيرٍ تابعٍ من جانبِ آخر".

الفرض الفرعي الرابع: "تؤثرُ السعادةُ الوظيفيةُ (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقةِ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والروابطُ مع المجتمع كمتغيرٍ تابعٍ من جانبِ آخر".

الفرض الفرعي الخامس: "تؤثرُ السعادةُ الوظيفيةُ (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقةِ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام، والعلاقةُ بين العاملين، والعلاقةُ مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والتضحيةُ المرتبطةُ بالمنظمة كمتغيرٍ تابعٍ من جانبِ آخر".

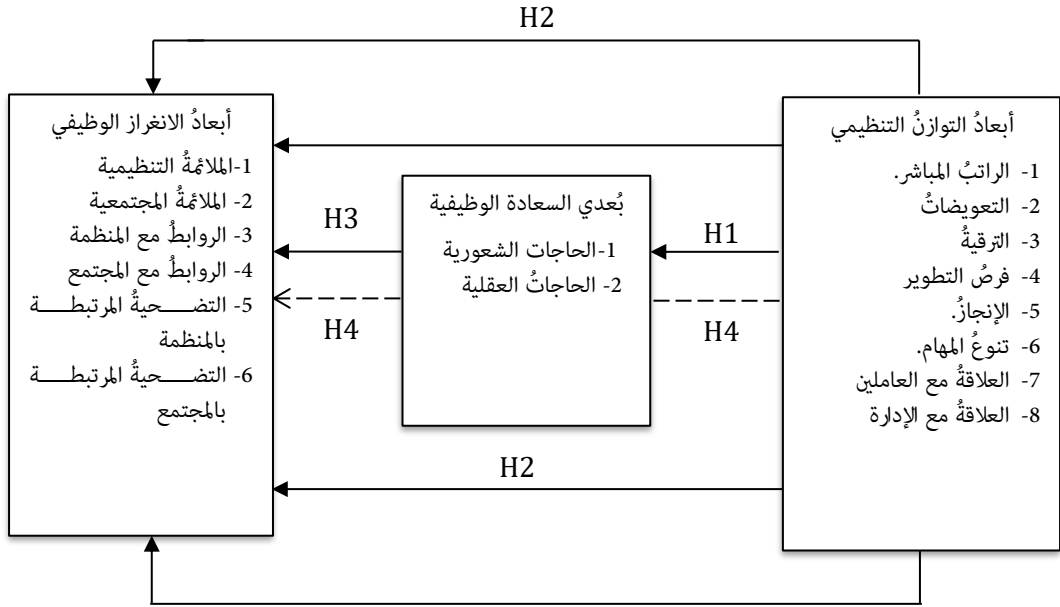
الفرض الفرعي السادس: "تؤثرُ السعادةُ الوظيفيةُ (الحاجاتُ الشعورية، والحاجاتُ العقلية) في العلاقةِ بين أبعادِ التوازنِ التنظيمي (الراتبُ المباشر، والتعويضاتُ، والترقيةُ، وفرصُ التطوير، والإنجازُ، وتنوعُ المهام،

والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبٍ والتضحية المرتبطة بالمجتمع كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر".

(7) تصميم الدراسة

(1-7) النموذج المفاهيمي للدراسة Conceptual Model

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ونتائج الدراسات السابقة، وفي ظلي الأهداف المحددة للدراسة تم تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة:



شكل 1: النموذج المفاهيمي للدراسة

(2-7) مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إحدى شركات القطاع الأعمال العام والبالغ عددهم (8718) مفردة في عام (2019-2020). وتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في الشركة، ونظراً لاختلاف فئات مجتمع الدراسة، ووجود إطار متكامل وغير متقادم عن مختلف فئات المجتمع، فضلاً عن المعرفة المسبقة بنسب مفردات كل مجتمع حسب هذه الفئات؛ لذلك تم اختيار العينة الطبقية العشوائية Preoperational Stratified Random Sample، والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة، حيث يتم توزيع العينة على الطبقات بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة، الأمر الذي يجعل التباين داخل كل طبقة أقل ما يمكن (العبد وعزمي، 2002). وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (8718) عامل، يتبين أن حجم العينة يبلغ (368) مفردة (ريان، 2013)، تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، فتم استرداد (302) قائمة بنسبة (82%)، وهذه النسبة من الردود صالحة لإجراء

التحليل الإحصائي لفروض الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المناسب.

جدول 1: توزيع عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	أعداد العاملين	النسبة المئوية %	توزيع العينة على قطاعات الشركة	عدد الاستثمارات الصحيحة الواردة	نسبة الردود الصحيحة %
قطاع الفيوم	1618	18.6	68	54	79.4
قطاع بني سويف	1676	19.2	71	61	85.9
قطاع المنيا	2758	31.6	116	92	79.3
قطاع أسيوط	2043	23.4	86	80	93
قطاع الوادي الجديد	623	7.2	27	15	55
الإجمالي	8718	100%	368	302	82

المصدر: سجلات منشورة عن الشركة محل الدراسة.

(3-7) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يمكن تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً بما يتناسب مع أغراضها كما يلي:

- التوازن التنظيمي: وجود هيكل أجور ومكافآت يراعي العدالة بين العاملين، وتنفيذ استراتيجية تدريب وترقية تشمل جميع العاملين في الشركة، وارتفاع نسب إنجاز المهام والأعمال بالإضافة إلى تنوع المهام التي تُسند إلى العاملين، كل ذلك يحدث في ظل وجود علاقات جيدة بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين إدارة المنظمة.
- السعادة الوظيفية: شعور العاملين بالسعادة والحماس والافتناع في تأدية أعمالهم، والحاجات العقلية والهدوء والطمأنينة والمشاركة في تأدية الأعمال، بالإضافة إلى تغلب الأفراد على التحديات وتحقيق النتائج.
- الانغراز الوظيفي: يعبر عن ملائمة الوظائف التي يشغلها الأفراد مع مؤهلاتهم وسماتهم الشخصية، كذلك توافق ثقافة الشركة مع ثقافة المجتمع، ووجود علاقات جيدة بين العاملين والإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود روابط قوية بين الشركة والمؤسسات الاجتماعية الخارجية التي تهتم بشؤون العاملين.

(4-7) تصميم قائمة الاستقصاء

تم تصميم وإعداد قائمة الاستقصاء بالاعتماد على الاستقصاءات المعدة سابقاً، وتكونت قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام: القسم الأول: يقيس التوازن التنظيمي: وتم الاعتماد على مقاييس كل من (Murray, 1999; Spector, 1997; Teck-Hong & Waheed, 2011; Lincoln & Kalleberg, 1990) في صياغة عباراته. وتم الاعتماد على مقياس (Dutton & Edmunds, 2007) لقياس بُعدي السعادة الوظيفية. القسم الثاني: يقيس أبعاد الانغراز الوظيفي، وتم الاعتماد على مقاييس كل من (Crossley et al., 2007; Lee et al., 2004). القسم الثالث: ويشمل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، وفتات العمر، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).

(5-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (25) في تحليل البيانات، وبرنامج AMOS النسخة (25)، وتم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذه الدراسة منها:
- أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics التي تشمل حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة؛ لإعطاء نتائج مبدئية حول هذه المتغيرات.
 - تم استخدام مجموعة من معادلات التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)، والذي يطلق عليها نماذج القياس Measurement Models.
 - استخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية Structural Model، وفقاً لأسلوب تعظيم الاحتمال Maximum Likelihood Estimation.
 - تم اتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two – Step SEM حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه النموذج الهيكلي (Hair et al., 2009).

(8) نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(1-8) نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة

يوضح الجدول (2) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مُقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافاته المعيارية

جدول 2: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغيرات المستقلة: أبعاد التوازن التنظيمي			
1	أولاً: المُغريات الراتب المباشر	3.277	0.886
2	التعويضات	3.12	0.988
3	الترقية	3.02	0.999
4	فرص التطوير	2.96	0.973
ثانياً: الإسهامات			
5	الإنجاز	3.09	0.943
6	تنوع المهام	3.05	0.987
7	العلاقة مع الموظفين	3.10	0.912
8	العلاقة مع الإدارة	3.35	0.932

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير الوسيط: أبعاد السعادة التنظيمية			
1	الحاجات الشعورية	3.11	0.978
2	الحاجات العقلية	2.98	0.959
المتغير التابع: أبعاد الانغراز الوظيفي			
1	الملائمة التنظيمية	3.17	0.835
2	الملائمة المجتمعية	3.57	0.838
3	الروابط مع المنظمة	3.38	0.801
4	الروابط مع المجتمع	3.05	0.884
5	التضحية المرتبطة بالمنظمة	3.32	0.914
6	التضحية المرتبطة بالمجتمع	3.22	0.703

المصدر: التحليل الإحصائي ن= (302) مفردة.

يتضح من الجدول (2) ما يلي: سجل الوسط الحسابي لأبعاد الانغراز الوظيفي تقديراً متوسطاً، وأعلاه في الإدراك العلاقة مع الإدارة (3.35)، وأدناه فرص التطوير (2.96)، فكان الوسط الحسابي لمعظم متغيرات الانغراز الوظيفي أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (3) ما عدا مُتغير فرص التطوير. وكانت درجة إدراك العاملين لُبُعد السعادة الوظيفية فوق المتوسطة لمتغير الحاجات الشعورية (3.11)، وأقلها في الإدراك متغير الحاجات العقلية (2.98). وكانت درجة إدراك العاملين لأبعاد الانغراز الوظيفي فوق المتوسطة، فأعلاها في الإدراك متغير الملائمة المجتمعية (3.57)، وأقلها في الإدراك متغير الروابط مع المجتمع (3.05).

(2-8) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (3) 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، مما يعطي دلالة إلى إمكانية اختبار هذه العلاقات باستخدام نموذج العلاقات الهيكلية Structural Equation Model.

جدول 3: معامل الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة (أبعاد الانغراز الوظيفي)						يعددي المتغير الوسيط (السعادة الوظيفية)		المتغيرات المستقلة (أبعاد التوازن التنظيمي)								م
Q	W	E	R	U	I	P	O	A	S	D	F	J	J	K	T	م
															1	T
															1	K
															1	J
															1	H
															1	F
															1	D
															1	S
															1	A
															1	O
															1	P
															1	I
															1	U
															1	R
															1	E
															1	W
															1	Q

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية ن = (302) مفردة **P < 0.01 *P < 0.05

ملاحظة (T) = الراتب المباشر، K = التعويضات، J = الترقية، H = فرص التطوير، F = الإنجاز، D = تنوع المهام، S = العلاقة مع الموظفين، A = العلاقة مع الإدارة، O = الحاجات الشعورية، P = الحاجات العقلية، I = الملائمة التنظيمية، U = الملائمة المجتمعية، R = الروابط مع المنظمة، E = الروابط مع المجتمع، W = التضحية المرتبطة بالمنظمة، Q = التضحية المرتبطة بالمجتمع.

(3-8) نتائج الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة 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 على مدى صلاحية بنية المقياس (Sekaran & Bougie, 2016). ويعرض الجدول (4) نتائج هذا الاختبار:

جدول 4: معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	أولاً: المغربيات الراتب المباشر	0.665	0.815
2	التعويضات	0.855	0.924
3	الترقية	0.821	0.906
4	فرص التطوير	0.676	0.822
5	ثانياً: الإسهامات	0.654	0.808

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإنجاز			
6	تنوع المهام	0.632	0.794
7	العلاقة مع الموظفين	0.986	0.992
8	العلاقة مع الإدارة	0.785	0.886
المتغير الوسيط: بعدي السعادة الوظيفية			
1	الحاجات الشعورية	0.831	0.911
2	الحاجات العقلية	0.745	0.863
المتغير التابع: أبعاد الانغراز الوظيفي			
1	الملائمة التنظيمية	0.684	0.827
2	الملائمة المجتمعية	0.862	0.928
3	الروابط مع المنظمة	0.657	0.810
4	الروابط مع المجتمع	0.643	0.801
5	التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.942	0.970
6	التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.853	0.923

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية.

وتشير بيانات الجدول (4) إلى أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا للإنجاز (0.632)، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

(4-8) نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM

(1-4-8) تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model

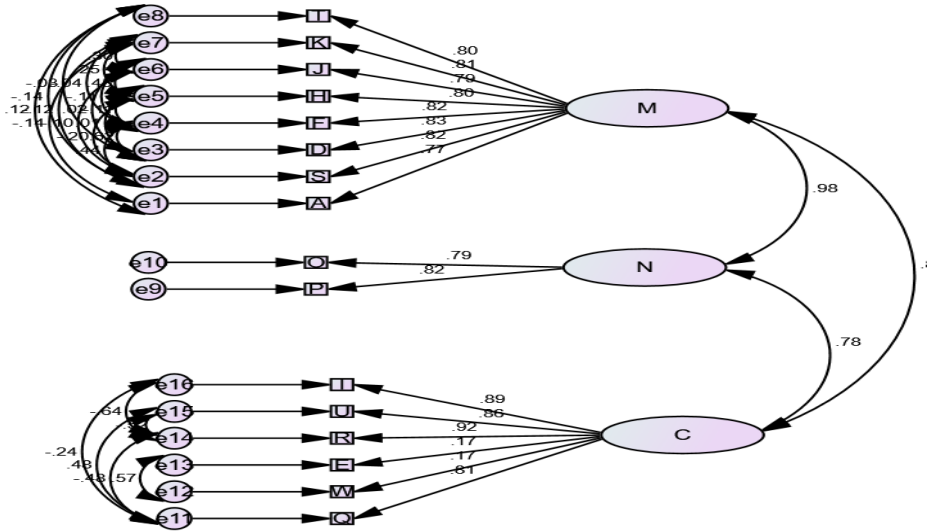
تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (أبعاد التوازن التنظيمي)، والمتغيرات التابعة (أبعاد الانغراز الوظيفي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة؛ وذلك لتعقد نموذج القياس، وتم استخدام بعدي السعادة الوظيفية، ويعرض الجدول (5) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العاملي التأكيدي:

جدول 5: مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

النموذج	X ² /df	P	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
الأساسي	27.264	0.000	0.875	0.864	0.264	0.865	0.284
المعدل	2.624	0.000	0.985	0.971	0.983	0.989	0.044

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام AMOS ن = (302) مفردة

تُظهرُ النتائج المعروضة في الجدول (5) تحسن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي بعد إجراء مجموعة من التعديلات التي تم اقتراحها بواسطة مؤشرات التعديل. وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة تتفق مع المعايير المقبولة وذلك كما يلي: انخفاض ناتج قسمة (كا/2 درجات الحرية) والذي بلغ (2.624) وهي أقل من (5) (المعيار المحدد). ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوافق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI= 0.989) وهي أعلى من (0.90)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI=0.985) وهي أعلى من (0.90)، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA=0.044) وهي أقل من (0.08). ارتفاع قيمة (TLI=0.983) عن الحد الأدنى لقبول النموذج، وهي أعلى من (0.90). مؤشر التوافق المعدل (NFI=) Normal Fit Index وهي أعلى من (0.90) (Hu & Bentler, 1999) ويوضح الشكل (2) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة.



شكل 2: نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التأكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين (6)، و(7):

جدول 6: نتائج التحليل العاملي التأكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	التحميل المعياري	قيمة ت (CR)	مربع الارتباط المتعدد	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص AVE
أبعادُ التوازن التنظيمي					
الراتبُ المباشر	0.797	ثابت	0.635		
التعويضاتُ	0.808	15.931	0.652		
الترقيةُ	0.786	16.237	0.617		
فرصُ التطوير	0.803	15.894	0.644	0.914	0.647
الإنجازُ	0.816	15.350	0.665		
تنوعُ المهام	0.830	14.956	0.688		
العلاقةُ مع العاملين	0.823	14.666	0.677		
العلاقة مع الإدارة	0.774	16.573	0.599		
بُعدي السعادة الوظيفية					
الحاجاتُ الشعورية	0.822	ثابت	0.675	0.956	0.652
الحاجاتُ العقلية	0.794	16.565	0.630		
أبعادُ الانغراز الوظيفي					
الملائمةُ التنظيمية	0.890	ثابت	0.792		
الملائمةُ المجتمعية	0.858	3.025	0.736		
الروابطُ مع المنظمة	0.918	3.003	0.842	0.881	0.514
الروابطُ مع المجتمع	0.167	14.030	0.028		
التضحيةُ المرتبطة بالمنظمة	0.169	20.592	0.029		
التضحيةُ المرتبطة بالمجتمع	0.811	14.307	0.658		

***P< 0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS (ن = 302) مفردة

واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول (6) يتضح الآتي:

- ثبات معظم العبارات أو الأبعاد، وهذا ما تؤيده قيم مربعات الارتباط المتعدد للعبارات وهي أكبر من (0.5)، وتعتبر العبارة مقبولة الثبات إذا كانت قيم التحميل المعيارية لتلك العبارة أكبر من (0.5) على الأقل وفي أحسن الأحوال أكبر من (0.7) (Hair et al., 2009).
- تم حساب ثبات المتغير باستخدام الثبات المركب Construct Composite Reliability Measures، والذي يعبر عن مدى قدرة العبارات على قياس المفهوم الضمني للمتغير، وتزيد جميع معاملات الثبات المركب للمتغيرات عن (0.80) استناداً لما أشار إليه Fornell & Larker (1981) و Bagozzi & Yi (1988) حيث تتراوح بين (0.881-0.956) مما يشير إلى أن جميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة يتوفر لها ثبات مركب جيد.
- تُظهر قيم "ت" CR أن جميع التحميلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (0.001) كما أن متوسط التباين المستخلص المحسوب (AVE) Average Variance Extracted (0.50) فأكثر.

- تم حساب متوسط التباين المستخلص للمتغير (EVE) Average Variance Extracted، وهو عبارة عن متوسط التباين مقدار التباين الذي يفسره المتغير الضمني (Latent) في جميع المتغيرات الملاحظة (العبارات) التي يتم قياس هذا المتغير بها، وتُعد قيم متوسط التباين المستخلص ≥ 0.5 جيدة.

(2-4-8) الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة

تم حساب الصدق التمييزي Discriminate Validity من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويعرض الجدول (7) مصفوفة التباين المشترك بين المتغيرات ومتوسط التباين المحسوب لكل متغير:

جدول 7: مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

الانغراز الوظيفي (تابع)	السعادة الوظيفية (وسيط داخلي)	التوازن التنظيمي (مستقل)	المتغير
		(0.647)	التوازن التنظيمي (مستقل)
	(0.652)	***0.574	السعادة الوظيفية (وسيط داخلي)
(0.514)	***0.355	***0.346	الانغراز الوظيفي (تابع)

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS (ن = 302) مفردة. *** $p < 0.001$

الأرقام التي بين الأقواس تشير إلى AVE متوسط التباين المستخلص

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول (7) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في (العبارات) والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.

(3-4-8) اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة)

يهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجة Exogenous، وهي متغيرات التوازن التنظيمي، والمتغيرات التابعة Endogenous، وتتمثل في متغيرات الانغراز الوظيفي، والمتغير الوسيط الداخلي Mediator (السعادة الوظيفية). ولتقييم النموذج الهيكلي، تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج كما في الجدول (8):

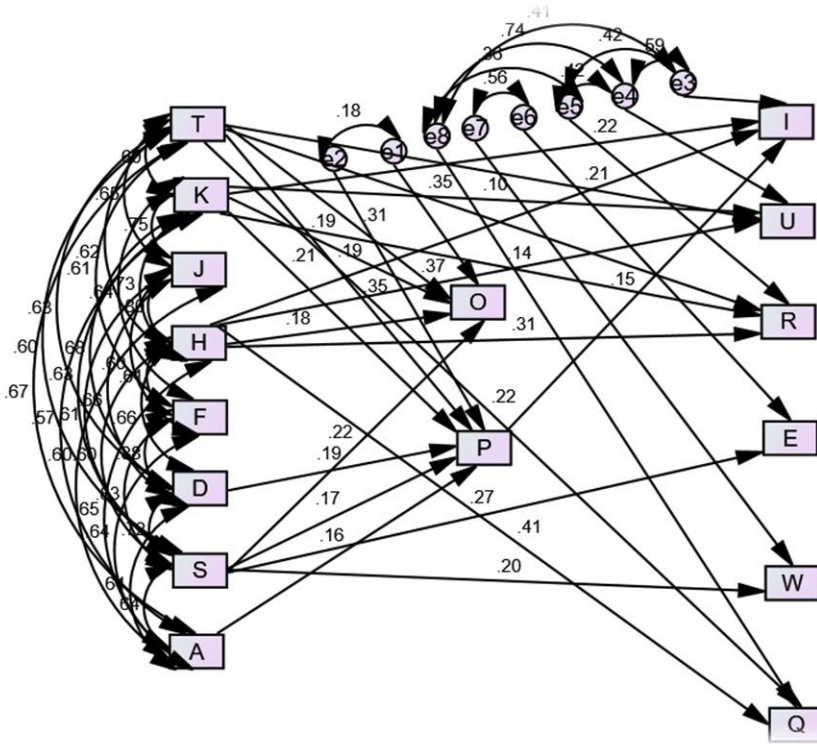
جدول 8: مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة

RMSEA	CFI	TLI	NFI	GFI	P	X ² /df	مؤشرات جودة التوافق
0.043	0.991	0.983	0.977	0.992	0.002	2.607	قيم مؤشرات جودة التوافق

*** $p < 0.001$

المصدر: التحليل الإحصائي AMOS ن = (302) مفردة

ويتضح من بيانات الجدول (8) أن النموذج يفي بشروط جودة التطابق (Hair et al., 2009)، حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي: انخفاض ناتج قسمة (كا/2) درجات الحرية) والذي بلغ (2.607) وهي أقل من (5). ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI=0.991) وهي أعلى من (0.90)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التطابق (GFI=0.992) وهي أعلى من (0.90)، كذلك انخفضت فيه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA=0.043) وهي أقل من (0.08). ارتفاع قيمة (TLI=0.983) عن الحد الأدنى لقبول النموذج وهي أعلى من (0.90) مما يؤكد جودة تطابق النموذج الهيكلي للدراسة. مؤشر التوافق المعدل Normal Fit Index (NFI= 0.997) وهي أعلى من (0.90) (Hu & Bentler, 1999). ويعرض الشكل (3) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة.



شكل 3: النموذج الهيكلي للدراسة

(5-8) نتائج اختبار الفروض

تحتوي الدراسة على أربعة فروض ينبثق منها عدة فروض فرعية، ويُبين الجدول (9) نتائج اختبار هذه الفروض

جدول 9: قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
التأثيراتُ المباشرةُ: الفرضُ الأول الراتبُ المباشر <---> الحاجاتُ الشعورية	0.315	0.061	5.155	***
التعويضاتُ <---> الحاجاتُ الشعورية	0.146	0.055	2.682	**
الترقيةُ <---> الحاجاتُ الشعورية	0.080	0.065	1.228	NS
فرصُ التطوير <---> الحاجاتُ الشعورية	0.121	0.064	1.911	*
الإنجازُ <---> الحاجاتُ الشعورية	0.007	0.100	0.067	NS
تنوعُ المهام <---> الحاجاتُ الشعورية	0.027	0.084	0.283	NS
العلاقةُ مع العاملين <---> الحاجاتُ الشعورية	0.178	0.066	2.717	**
العلاقةُ مع الإدارة <---> الحاجاتُ الشعورية	0.025	0.057	0.436	NS
الراتبُ المباشر <---> الحاجاتُ العقلية	0.223	0.057	3.887	***
التعويضاتُ <---> الحاجاتُ العقلية	0.204	0.051	3.984	***
الترقيةُ <---> الحاجاتُ العقلية	0.110	0.061	1.803	NS
فرصُ التطوير <---> الحاجاتُ العقلية	0.049	0.060	0.819	NS
الإنجازُ <---> الحاجاتُ العقلية	0.191	0.094	2.031	*
تنوعُ المهام <---> الحاجاتُ العقلية	0.303	0.078	3.870	***
العلاقةُ مع العاملين <---> الحاجاتُ العقلية	0.236	0.061	3.837	***
العلاقةُ مع الإدارة <---> الحاجاتُ العقلية	0.170	0.053	3.200	**
التأثيراتُ المباشرةُ: الفرض الثاني بفروضه الفرعية الراتبُ المباشر <---> الملائمةُ التنظيمية	0.140	0.061	2.288	*
التعويضاتُ <---> الملائمةُ التنظيمية	0.138	0.052	2.672	**
الترقيةُ <---> الملائمةُ التنظيمية	0.820	0.058	10.786	***
فرصُ التطوير <---> الملائمةُ التنظيمية	0.128	0.055	2.336	*
الإنجازُ <---> الملائمةُ التنظيمية	0.005	0.095	0.660	NS
تنوعُ المهام <---> الملائمةُ التنظيمية	0.066	0.081	0.822	NS
العلاقةُ مع العاملين <---> الملائمةُ التنظيمية	0.073	0.064	1.139	NS
العلاقةُ مع الإدارة <---> الملائمةُ التنظيمية	0.038	0.055	0.689	NS
الراتبُ المباشر <---> الملائمةُ المجتمعية	0.201	0.064	2.286	**
التعويضاتُ <---> الملائمةُ المجتمعية	0.105	0.052	1.929	*
الترقيةُ <---> الملائمةُ المجتمعية	0.586	0.063	9.323	***
فرصُ التطوير <---> الملائمةُ المجتمعية	0.126	0.058	2.175	*
الإنجازُ <---> الملائمةُ المجتمعية	0.031	0.100	0.308	NS

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
تنوع المهام <<< الملائمة المجتمعية	0.050	0.085	0.591	NS
العلاقة مع العاملين <<< الملائمة المجتمعية	0.199	0.067	1.766	NS
العلاقة مع الإدارة <<< الملائمة المجتمعية	0.702	0.051	0.344	NS
الراتب المباشر <<< الروابط مع المنظمة	0.320	0.057	5.601	***
التعويضات <<< الروابط مع المنظمة	0.095	0.050	1.912	*
الترقية <<< الروابط مع المنظمة	0.006	0.058	0.101	NS
فرص التطوير <<< الروابط مع المنظمة	0.146	0.056	2.603	**
الإنجاز <<< الروابط مع المنظمة	0.57	0.089	0.642	NS
تنوع المهام <<< الروابط مع المنظمة	0.043	0.075	0.572	NS
العلاقة مع العاملين <<< الروابط مع المنظمة	0.038	0.060	0.636	NS
العلاقة مع الإدارة <<< الروابط مع المنظمة	0.017	0.051	0.344	NS
الراتب المباشر <<< لروابط مع المجتمع	0.025	0.088	0.280	NS
التعويضات <<< الروابط مع المجتمع	0.165	0.046	3.616	***
الترقية <<< الروابط مع المجتمع	0.136	0.086	1.092	NS
فرص التطوير <<< الروابط مع المجتمع	0.056	0.085	0.660	NS
الإنجاز <<< الروابط مع المجتمع	0.163	0.137	1.185	NS
تنوع المهام <<< الروابط مع المجتمع	0.181	0.116	1.559	NS
العلاقة مع العاملين <<< الروابط مع المجتمع	0.269	0.092	2.922	**
العلاقة مع الإدارة <<< الروابط مع المجتمع	0.006	0.078	0.077	NS
الراتب المباشر <<< التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.025	0.057	2.219	*
التعويضات <<< التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.073	0.034	2.151	*
الترقية <<< التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.032	0.088	0.359	NS
فرص التطوير <<< التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.134	0.089	1.516	NS
الإنجاز <<< تضحية المرتبطة بالمنظمة	0.152	0.127	1.002	NS
تنوع المهام <<< التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.108	0.084	1.287	NS
العلاقة مع العاملين <<< التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.054	0.077	0.695	NS
العلاقة مع الإدارة <<< التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.018	0.081	0.223	NS
الراتب المباشر <<< التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.127	0.057	2.220	*
التعويضات <<< التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.103	0.041	2.519	**
الترقية <<< التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.058	0.055	1.053	NS
فرص التطوير <<< التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.112	0.54	2.037	*
الإنجاز <<< التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.050	0.089	0.566	NS

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
تنوع المهام <--> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.077	0.075	1.022	NS
العلاقة مع العاملين <--> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.052	0.060	0.879	NS
العلاقة مع الإدارة <--> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.047	0.051	0.928	NS
التأثيرات المباشرة للفرض الثالث بفروضة الفرعية الحاجات الشعورية <--> الملائمة التنظيمية	0.089	0.051	1.681	NS
الحاجات الشعورية <--> الملائمة المجتمعية	0.060	0.055	1.087	NS
الحاجات الشعورية <--> الروابط مع المنظمة	0.028	0.049	0.566	NS
الحاجات الشعورية <--> الروابط مع المجتمع	0.034	0.075	0.455	NS
الحاجات الشعورية <--> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.057	0.078	0.731	NS
الحاجات الشعورية <--> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.031	0.048	0.645	NS
الحاجات العقلية <--> الملائمة التنظيمية	0.096	0.056	1.710	NS
الحاجات العقلية <--> الملائمة المجتمعية	0.059	0.059	1.001	NS
الحاجات العقلية <--> الروابط مع المنظمة	0.061	0.052	1.173	NS
الحاجات العقلية <--> الروابط مع المجتمع	0.071	0.079	0.897	NS
الحاجات العقلية <--> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.093	0.051	1.822	NS
الحاجات العقلية <--> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.140	0.061	2.288	*
التأثيرات غير المباشرة للفرض الرابع بفروضة الفرعية الراتب المباشر <--> الحاجات الشعورية <--> الملائمة التنظيمية	0.226		1.505	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات الشعورية <--> الملائمة المجتمعية	0.255		1.024	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات الشعورية <--> الروابط مع المنظمة	0.287		0.561	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات الشعورية <--> الروابط مع المجتمع	0.011		2.396	*
الراتب المباشر <--> الحاجات الشعورية <--> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.258		2.792	**
الراتب المباشر <--> الحاجات الشعورية <--> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.284		0.631	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات العقلية <--> الملائمة التنظيمية	0.127		1.570	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات العقلية <--> الملائمة المجتمعية	0.164		0.968	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات العقلية <--> الروابط مع المنظمة	0.162		1.123	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات العقلية <--> الروابط مع المجتمع	0.152		0.876	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات العقلية <--> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.135		1.652	NS
الراتب المباشر <--> الحاجات العقلية <--> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.083		1.979	*
التعويضات <--> الحاجات الشعورية <--> الملائمة التنظيمية	0.057		1.410	NS
التعويضات <--> الحاجات الشعورية <--> الملائمة المجتمعية	0.086		0.993	NS
التعويضات <--> الحاجات الشعورية <--> الروابط مع المنظمة	0.118		0.555	NS

المسار	المعامل المعيارى	الخطأ المعيارى	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
التعويضات <--- الحاجات الشعورية <--- الروابط مع المجتمع	0.112		0.445	NS
التعويضات <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.089		0.698	NS
التعويضات <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.115		0.623	NS
التعويضات <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة التنظيمية	0.108		1.575	NS
التعويضات <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة المجتمعية	0.135		0.970	NS
التعويضات <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المنظمة	0.143		1.125	NS
التعويضات <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المجتمع	0.133		0.876	NS
التعويضات <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.111		1.659	NS
التعويضات <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.143		1.990	*
الترقية <--- الحاجات الشعورية <--- الملائمة التنظيمية	0.009		1.005	NS
الترقية <--- الحاجات الشعورية <--- الملائمة المجتمعية	0.02		0.816	NS
الترقية <--- الحاجات الشعورية <--- الروابط مع المنظمة	0.052		0.518	NS
الترقية <--- الحاجات الشعورية <--- الروابط مع المجتمع	0.046		0.425	NS
الترقية <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.023		0.854	NS
الترقية <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.049		0.572	NS
الترقية <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة التنظيمية	0.014		1.241	NS
الترقية <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة المجتمعية	0.051		0.874	NS
الترقية <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المنظمة	0.049		0.983	NS
الترقية <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المجتمع	0.039		0.804	NS
الترقية <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.017		1.282	NS
الترقية <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.03		1.417	NS
فرص التطوير <--- الحاجات الشعورية <--- الملائمة التنظيمية	0.032		1.283	NS
فرص التطوير <--- الحاجات الشعورية <--- الملائمة المجتمعية	0.061		0.944	NS
فرص التطوير <--- الحاجات الشعورية <--- الروابط مع المنظمة	0.093		0.546	NS
فرص التطوير <--- الحاجات الشعورية <--- الروابط مع المجتمع	0.087		0.441	NS
فرص التطوير <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.064		0.681	NS
فرص التطوير <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.09		0.611	NS
فرص التطوير <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة التنظيمية	0.047		0.737	NS
فرص التطوير <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة المجتمعية	0.01		0.632	NS
فرص التطوير <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المنظمة	0.012		0.670	NS
فرص التطوير <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المجتمع	0.022		0.604	NS
فرص التطوير <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.044		0.745	NS

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
فرص التطوير <---> الحاجات العقلية <---> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.091		0.769	NS
الإنجاز <---> الحاجات الشعورية <---> الملائمة التنظيمية	0.082		0.069	NS
الإنجاز <---> الحاجات الشعورية <---> الملائمة المجتمعية	0.053		0.070	NS
الإنجاز <---> الحاجات الشعورية <---> الروابط مع المنظمة	0.021		0.069	NS
الإنجاز <---> الحاجات الشعورية <---> الروابط مع المجتمع	0.027		0.691	NS
الإنجاز <---> الحاجات الشعورية <---> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.05		0.70	NS
الإنجاز <---> الحاجات الشعورية <---> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.024		0.695	NS
الإنجاز <---> الحاجات العقلية <---> الملائمة التنظيمية	0.095		1.310	NS
الإنجاز <---> الحاجات العقلية <---> الملائمة المجتمعية	0.132		0.897	NS
الإنجاز <---> الحاجات العقلية <---> الروابط مع المنظمة	0.13		1.055	NS
الإنجاز <---> الحاجات العقلية <---> الروابط مع المجتمع	0.12		0.821	NS
الإنجاز <---> الحاجات العقلية <---> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.098		1.357	NS
الإنجاز <---> الحاجات العقلية <---> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.051		1.521	NS
تنوع المهام <---> الحاجات الشعورية <---> الملائمة التنظيمية	0.062		0.316	NS
تنوع المهام <---> الحاجات الشعورية <---> الملائمة المجتمعية	0.033		0.308	NS
تنوع المهام <---> الحاجات الشعورية <---> الروابط مع المنظمة	0.001		0.280	NS
تنوع المهام <---> الحاجات الشعورية <---> الروابط مع المجتمع	0.007		0.262	NS
تنوع المهام <---> الحاجات الشعورية <---> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.03		0.294	NS
تنوع المهام <---> الحاجات الشعورية <---> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.004		0.287	NS
تنوع المهام <---> الحاجات العقلية <---> الملائمة التنظيمية	0.207		1.568	NS
تنوع المهام <---> الحاجات العقلية <---> الملائمة المجتمعية	0.244		0.968	NS
تنوع المهام <---> الحاجات العقلية <---> الروابط مع المنظمة	0.242		1.122	NS
تنوع المهام <---> الحاجات العقلية <---> الروابط مع المجتمع	0.232		0.875	NS
تنوع المهام <---> الحاجات العقلية <---> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.21		1.650	NS
تنوع المهام <---> الحاجات العقلية <---> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.163		1.975	*
العلاقة مع العاملين <---> الحاجات الشعورية <---> الملائمة التنظيمية	0.089		1.465	NS
العلاقة مع العاملين <---> الحاجات الشعورية <---> الملائمة المجتمعية	0.118		1.011	NS
العلاقة مع العاملين <---> الحاجات الشعورية <---> الروابط مع المنظمة	0.15		0.559	NS
العلاقة مع العاملين <---> الحاجات الشعورية <---> الروابط مع المجتمع	0.144		0.447	NS
العلاقة مع العاملين <---> الحاجات الشعورية <---> التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.121		0.705	NS
العلاقة مع العاملين <---> الحاجات الشعورية <---> التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.147		0.628	NS
العلاقة مع العاملين <---> الحاجات العقلية <---> الملائمة التنظيمية	0.14		1.567	NS

المسار	المعامل المعيارى	الخطأ المعيارى	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
العلاقة مع العاملين <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة المجتمعية	0.177		1.016	NS
العلاقة مع العاملين <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المنظمة	0.175		1.122	NS
العلاقة مع العاملين <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المجتمع	0.165		0.875	NS
العلاقة مع العاملين <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.143		1.649	NS
العلاقة مع العاملين <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.096		1.973	*
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات الشعورية <--- الملائمة التنظيمية	0.064		0.398	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات الشعورية <--- الملائمة المجتمعية	0.035		0.383	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات الشعورية <--- الروابط مع المنظمة	0.003		0.333	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات الشعورية <--- الروابط مع المجتمع	0.009		0.304	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.032		0.357	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات الشعورية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.006		0.346	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة التنظيمية	0.74		1.511	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات العقلية <--- الملائمة المجتمعية	0.111		0.954	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المنظمة	0.109		1.101	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات العقلية <--- الروابط مع المجتمع	0.099		0.865	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.077		1.585	NS
العلاقة مع الإدارة <--- الحاجات العقلية <--- التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.03		1.86	*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS (ن = 302) مفردة *P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

يتضح من نتائج الجدول (9) ما يلي:

- ينصُ الفرض الأول على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبٍ وُعددي السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية) كمتغيرين تابعين من جانبٍ آخر". وينبثق من هذا الفرض فرضين فرعيين تبعاً للمتغير التابع، وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً.

■ بالنسبة للفرض الفرعي الأول: فقد تم قبول صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة للراتب المباشر والحاجات الشعورية، حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الراتب المباشر والحاجات الشعورية (B=0.315، ت = 5.155)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التعويضات والحاجات الشعورية (B=0.146، ت = 2.682)، بالإضافة إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين فرص التطوير والحاجات الشعورية (B=0.121، ت = 1.911)، بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الترقية، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين، والعلاقة مع الإدارة) والحاجات الشعورية.

■ بالنسبة للفرض الفرعي الثاني: فقد تم قبول صحة هذا الفرض جزئياً حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الراتب المباشر والحاجات العقلية ($B = 0.223$ ، $t = 3.887$)، ويشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التعويضات والحاجات العقلية ($B = 0.204$ ، $t = 3.984$)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الإنجاز والحاجات العقلية ($B = 0.191$ ، $t = 2.031$)، ويشير أيضاً إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تنوع المهام والحاجات العقلية ($B = 0.303$ ، $t = 3.873$)، كما تم إثبات العلاقة بين العلاقة مع العاملين والحاجات العقلية فبلغت قيم معاملات المسار ($B = 0.236$ ، $t = 3.837$)، وأخيراً تم إثبات معنوية العلاقة بين العلاقة مع الإدارة والحاجات العقلية ($B = 0.170$ ، $t = 3.210$)، بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين (الترقية، وفرص التطوير) والحاجات العقلية.

- ينصُ الفرض الثاني على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبٍ والانغراز الوظيفي (الملائمة التنظيمية، والملائمة المجتمعية، والروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع، والتضحية المرتبطة بالمنظمة، والتضحية المرتبطة بالمجتمع) كمتغيراتٍ تابعةٍ من جانبٍ آخر". ونبثقُ من هذا الفرض ستة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي، وقد تم قبول صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي:

■ الفرض الفرعي الأول: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير) والملائمة التنظيمية، حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسارات ومستوى معنويتها ($B = 0.140$ ، $t = 2.288$)، و($B = 0.138$ ، $t = 2.672$)، و($B = 0.820$ ، $t = 10.786$)، و($B = 0.128$ ، $t = 2.336$) على التوالي. بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين، والعلاقة مع الإدارة) والملائمة التنظيمية.

■ الفرض الفرعي الثاني: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير) والملائمة المجتمعية حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسارات ومستوى معنويتها ($B = 0.201$ ، $t = 2.286$)، و($B = 0.105$ ، $t = 1.929$)، و($B = 0.586$ ، $t = 9.323$)، و($B = 0.126$ ، $t = 2.175$) على التوالي. بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين، والعلاقة مع الإدارة) والملائمة المجتمعية.

■ الفرض الفرعي الثالث: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الراتب المباشر، والتعويضات، وفرص التطوير) والروابط مع المنظمة حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسارات ومستوى معنويتها ($B = 0.320$ ، $t = 5.601$)، و($B = 0.095$ ، $t = 1.912$)، و($B = 0.136$ ، $t = 2.603$) على التوالي. بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الترقية، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين، والعلاقة مع الإدارة) والروابط مع المنظمة.

▪ الفرض الفرعي الرابع: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (التعويضات، والعلاقة مع الموظفين) والروابط مع المجتمع حيث يشير الجدول رقم (10) إلى قيم معامل المسارات ومستوى معنويتها ($B = 0.165$ ، $t = 3.616$)، و($B = 0.269$ ، $t = 2.922$) على التوالي. بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الراتب المباشر، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الإدارة) والروابط مع المجتمع.

▪ الفرض الفرعي الخامس: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الراتب المباشر، والتعويضات) والتضحية المرتبطة بالمنظمة حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسارات ومستوى معنويتها ($B = 0.025$ ، $t = 2.219$)، و($B = 0.073$ ، $t = 2.151$) على التوالي. بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين، والعلاقة مع الإدارة) والتضحية المرتبطة بالمنظمة.

▪ الفرض الفرعي السادس: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الراتب المباشر، والتعويضات، وفرص التطوير) والتضحية المرتبطة بالمجتمع حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسارات ومستوى معنويتها ($B = 0.127$ ، $t = 2.220$)، و($B = 0.103$ ، $t = 2.519$)، و($B = 0.122$ ، $t = 2.037$) على التوالي. بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (الترقية، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين، والعلاقة مع الإدارة) والتضحية المرتبطة بالمجتمع.

- ينصُّ الفرض الثالث على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية) كمتغيرين مستقلين من جانبٍ وأبعاد الانغراز الوظيفي (الملائمة التنظيمية، والملائمة المجتمعية، والروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع، والتضحية المرتبطة بالمجتمع) كمتغيراتٍ تابعةٍ من جانبٍ آخر". وقد تم قبول صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي:

▪ لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين الحاجات الشعورية وجميع أبعاد الانغراز الوظيفي.

▪ تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين الحاجات العقلية والتضحية المرتبطة بالمجتمع حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الحاجات العقلية والتضحية المرتبطة بالمجتمع ($B = 0.140$ ، $t = 2.288$)، ولم تُثبت معنوية العلاقة بين الحاجات العقلية وكل من (الملائمة التنظيمية، والملائمة المجتمعية، والروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع، والتضحية المرتبطة بالمنظمة).

- ينصُّ الفرض الرابع على أنه "تؤثر السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية) في العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبٍ وأبعاد الانغراز الوظيفي (الملائمة التنظيمية، والملائمة المجتمعية، والروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع، والتضحية المرتبطة بالمنظمة، والتضحية المرتبطة بالمجتمع) كمتغيراتٍ تابعةٍ من جانبٍ آخر". وينبثق من هذا الفرض ستة

فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي: وقد تم قبول صحة هذا الفرض جزئياً، حيث يظهر من الجدول (10):

- أن هناك علاقة غير مباشرة ومعنوية بين الراتب المباشر وكل من (الروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع) عبر متغير الوسيط التداخلي الحاجات العقلية.
- أن هناك علاقة غير مباشرة ومعنوية بين التعويضات والتضحية المرتبطة بالمجتمع عبر متغير الوسيط التداخلي الحاجات العقلية.
- أن هناك علاقة غير مباشرة ومعنوية بين تنوع المهام والتضحية المرتبطة بالمجتمع عبر متغير الوسيط التداخلي الحاجات العقلية.
- هناك علاقة غير مباشرة ومعنوية بين العلاقة مع العاملين والتضحية المرتبطة بالمجتمع عبر متغير الوسيط التداخلي الحاجات العقلية.
- أن هناك علاقة غير مباشرة ومعنوية بين العلاقة مع الإدارة والتضحية المرتبطة بالمجتمع عبر متغير الوسيط التداخلي الحاجات العقلية.

(9) مناقشة وتفسير نتائج وفروض الدراسة

- أشارت بيانات الجدول (3) إلى مستوى إدراك عينة الدراسة لأبعاد التوازن التنظيمي، فكانت العلاقة مع الإدارة الأعلى في الإدراك (3.35)، ويلها الراتب المباشر (3.28)، ويلها العلاقة مع العاملين (3.10)، وأقلهم في الإدراك فرص التطوير (2.96)، وتُفسر هذه النتيجة بأن القيادات العليا في الشركة من أولوياتها الاتصال بالعاملين بها نظراً لأهمية المهام التي يكلفون بها. ويمكن تفسير انخفاض إدراك العاملين فرص التطوير الخاصة بهم عدم وجود برامج تدريبية كافية داخل الشركة لثقل مهاراتهم المختلفة.
- أشارت بيانات الجدول (3) إلى مستوى إدراك العاملين لُبُعدِي السعادة الوظيفية: الحاجات الشعورية (3.11)، يليه الحاجات العقلية (2.98)، وتُفسر هذه النتيجة إلى عدم وجود انسجام داخلي للعاملين، وقد يوجد قدر من الصراع الداخلي بينهم.
- أشارت نتائج الجدول (3) إلى مستوى إدراك العاملين لأبعاد الانغراز الوظيفي، فكانت أعلاها في الإدراك الملائمة الاجتماعية (3.57)، يليه التضحية المرتبطة بالمنظمة (3.32)، وأقلهم في الإدراك الروابط مع المجتمع (3.05)، وتفسر هذه النتيجة أن هناك نسيج اجتماعي داخل الشركة يشمل مجموعات العمل، مع حرص إدارة الشركة على حسن إدارة العلاقات مع العاملين بها، وفي نفس يمكن تفسير انخفاض إدراك العاملين للروابط مع المجتمع بعدم تأثير هذه العلاقات على العاملين.
- وضع الجدول (4) علاقة الارتباط المعنوي بين أبعاد التوازن التنظيمي وأبعاد الانغراز الوظيفي وتُفسر هذه النتيجة أهمية أبعاد التوازن التنظيمي في دعم وتحقيق الانغراز الوظيفي للعاملين.
- وضع الجدول (4) علاقة الارتباط المعنوي بين بُعدي السعادة الوظيفية وكل من أبعاد التوازن التنظيمي وأبعاد الانغراز الوظيفي، وهذا يوضح أهمية تأثير بُعدي السعادة الوظيفية على أبعاد الانغراز الوظيفي.

- هدف الفرض الأول إلى اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد التوازن التنظيمي وُبُعدي السعادة التنظيمية، وقد تبين صحة هذا الفرض جزئياً:

▪ الفرض الفرعي الأول: ثبت أن أبعاد التوازن التنظيمي التالية (الراتب المباشر، والعلاقة بين الموظفين، والتعويضات، وفرص التطوير) لها علاقة مباشرة ومعنوية بالحاجات الشعورية، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على الحاجات الشعورية، وذلك وفقاً للترتيب التالي: الراتب المباشر - العلاقة بين الموظفين - التعويضات - فرص التطوير. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:

○ يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي للراتب المباشر على الحاجات الشعورية إلى أن إدراكات الأفراد لعادلة الراتب يؤثر على الاتجاه الإيجابي للعاملين اتجاه الشركة.

○ يؤثر متغير العلاقة بين العاملين تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الحاجات الشعورية وهذا لأن العلاقات الإيجابية في بيئة العمل تشبع رغبة العاملين في الانتماء، فالعلاقات بين العاملين توفر المساندة العاطفية وتخفف الإجهاد وضغوط العمل.

○ يؤثر متغير التعويضات التباين في الحاجات الشعورية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، وهذا يفسر أهمية المعاملة الحسنة للفرد عند تطبيق هذه القواعد، وشفافية الرئيس في شرح وتفسير هذه القواعد لمؤوسيه.

○ يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لفرص التطوير على الحاجات الشعورية، بأهمية التطوير على رأس المال النفسي للعاملين، بمعنى التطوير يُكسب الموظف معارف ومهارات جديدة تزيد من تأثيره إيجابياً على نفسية العاملين.

▪ الفرض الفرعي الثاني: ثبت أن أبعاد التوازن التنظيمي التالية (تنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين، والراتب المباشر، والتعويضات، والعلاقة مع الإدارة، وفرص التطوير) لها علاقة مباشرة ومعنوية بالحاجات العقلية وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على الحاجات العقلية، وذلك وفقاً للترتيب التالي: تنوع المهام - العلاقة بين الموظفين - الراتب المباشر - التعويضات - العلاقة مع الإدارة - فرص التطوير. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:

○ يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لتنوع المهام على الحاجات العقلية إلى أن طبيعة العمل تؤثر في سعادة العاملين، حيث إن طبيعة العمل وتنوع المهام تمثل أهمية للعامل، حيث يشعر العامل بأهميته عندما يُمنح صلاحيات لإنجاز عمله.

○ أثر متغير العلاقة بين العاملين تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الحاجات العقلية، وهذا لأن العلاقات الجيدة في بيئة العمل تحفز العاملين وترفع رضاهم عن بيئة العمل، فالعلاقات الجيدة بين العاملين ترفع درجة القبول لديهم.

- أثر متغير الراتب المباشر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الحاجات العقلية، وهذا يُفسر أهمية عدالة هيكل الأجور، فشعور العاملين بعدالة الراتب في مقابل جهودهم المبذولة يزيد من درجة القبول والسعادة لديهم.
- أثر متغير التعويضات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الحاجات العقلية، وهذا يُفسر أهمية التعويضات سواء كانت مادية أو معنوية للعامل على سعادته.
- أثر متغير العلاقة مع الإدارة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الحاجات العقلي، وهذا يفسر أهمية العلاقات التبادلية الحسنة بين الإدارة وعاملها، سواء كانت مادية أو معنوية للعامل على سعادته.
- يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لفرص التطوير على الحاجات العقلية، بأهمية التطوير في خلق بيئة عمل محفزة.
- هدف الفرض الثاني إلى اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد التوازن التنظيمي وأبعاد الانغراز الوظيفي وقد ثبت صحة هذا الفرض جزئياً:
 - الفرض الفرعي الأول: تم إثبات معنوية العلاقة بين كل من (الراتب المباشر والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير) والملائمة التنظيمية، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على الملائمة التنظيمية، وذلك وفقاً للترتيب التالي: الترقية - التعويضات - الراتب المباشر - فرص التطوير. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:
 - يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي للترقية على الملائمة التنظيمية، بأهمية وضوح وشفافية معايير الترقية مع مراعاة جميع الفئات الوظيفية من أجل زيادة الانغراز الوظيفي.
 - أثر متغير التعويضات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الملائمة التنظيمية، وهذا يفسر أهمية ملائمة نظام التعويضات المتبع في الشركة لطبيعة عمل الشركة.
 - أثر متغير الراتب المباشر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الملائمة التنظيمية، وهذا يفسر أهمية تغطية هيكل الأجور الأداء بالكامل، واستقراره ومرونته.
 - يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي لفرص التطوير على الملائمة التنظيمية، بأهمية التطوير المستمر لمهارات العاملين في الشركة.
 - الفرض الفرعي الثاني: تم إثبات معنوية العلاقة بين كل من (الترقية، والراتب المباشر، وفرص التطوير، والتعويضات) والملائمة المجتمعية، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على الملائمة المجتمعية، وذلك وفقاً للترتيب التالي: الترقية - التعويضات - الراتب المباشر - فرص التطوير. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:
 - يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي للترقية على الملائمة المجتمعية، بأهمية الترقية الوظيفية للوضع الاجتماعي الذي ينتمي إليه.

- أثر متغير (التعويضات، والراتب المباشر) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الملائمة المجتمعية، وهذا يفسر أهمية ملائمة نظام الأجور والتعويضات المتبع في الشركة لمستويات المعيشة السائدة في المجتمع.
- الفرض الفرعي الثالث: تم إثبات معنوية العلاقة بين كل من (الراتب المباشر، وفرص التطوير، والتعويضات) والروابط مع المنظمة، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على الروابط مع المنظمة، وذلك وفقاً للترتيب التالي: الراتب المباشر - فرص التطوير - التعويضات. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:
 - يمكن تفسير التأثير الإيجابي والمعنوي للراتب المباشر على الروابط مع المنظمة، بأهمية الراتب المباشر الذي يحصل عليه العامل في زيادة اندماجه في العمل في الشركة.
 - أثر متغيري (فرص التطوير، والتعويضات) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الروابط مع المنظمة، وهذا يفسر أهمية ملائمة التطوير المستمر في خطط التدريب والتطوير ونظم الحوافز والتعويضات لزيادة الروابط بين العاملين والمنظمة.
- الفرض الفرعي الرابع: تم إثبات معنوية العلاقة بين كل من (التعويضات، والعلاقة مع الموظفين) والروابط مع المجتمع، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على الروابط مع المجتمع، وذلك وفقاً للترتيب التالي: التعويضات - العلاقة مع الموظفين. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:
 - أثر متغيري (التعويضات، والعلاقة مع الموظفين) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الروابط مع المجتمع، وهذا يفسر أهمية ملائمة التطوير ملائمة نظم الحوافز والتعويضات لزيادة الروابط بين العاملين مع المجتمع.
- الفرض الفرعي الخامس: تم إثبات معنوية العلاقة بين كل من (الراتب المباشر، والتعويضات) والتضحية المرتبطة بالمنظمة، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على التضحية المرتبطة بالمنظمة، وذلك وفقاً للترتيب التالي: الراتب المباشر - التعويضات. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:
 - أثر متغيري (الراتب المباشر، والتعويضات) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على التضحية المرتبطة بالمنظمة، وهذا يفسر أهمية المتغيرين في زيادة الاندماج الوظيفي للعاملين وعدم ترك المنظمة والعمل في منظمات أخرى.
- الفرض الفرعي السادس: تم إثبات معنوية العلاقة بين كل من (التعويضات، والراتب المباشر، وفرص التطوير) والتضحية المرتبطة بالمجتمع، وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد التوازن التنظيمي تأثيراً على التضحية المرتبطة بالمجتمع، وذلك وفقاً للترتيب التالي: التعويضات - الراتب المباشر - فرص التطوير. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:

○ أثر كل من (التعويضات، والراتب المباشر، وفرص التطوير) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على التضحية المرتبطة بالمجتمع، وهذا يفسر أهمية هذه المتغيرات في زيادة الاندماج المجتمعي للعاملين.

- هدف الفرض الثالث إلى اختبار العلاقة المباشرة بين بُعدي السعادة الوظيفية وأبعاد الانغراز الوظيفي وقد تُبِت صحة هذا الفرض جزئياً. فقد ثبتت معنوية العلاقة بين الحاجات العقلية والتضحية المرتبطة بالمجتمع، وهذا يرجع إلى الدور المهم للحاجات العقلية في تعزيز التضحية المرتبطة بالمجتمع.

- هدف الفرض الرابع إلى اختبار دور بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية) كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي والانغراز التنظيمي، وقد أشار (Baron & Kenny, 1986) إلى ضرورة من توافر ثلاثة شروط أساسية للوقوف على الوساطة التداخلية وهي:

▪ يجب أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط.

▪ يجب أن يؤثر المتغير المستقل على التابع.

▪ يجب أن يؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع وينخفض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار المتعدد، أو يؤدي إدخال المتغير الوسيط في معادلة الانحدار إلى إزاحة المتغير المستقل من النموذج تماماً، وهذا في حالة الوساطة المثلي.

وقد تم اثبات ذلك في الفروض الثلاثة السابقة. وقد تبين صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي:

▪ إن هناك تأثير غير مباشر ومعنوي للراتب المباشر (على أبعاد الانغراز الوظيفي) (الروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع) عبر متغير الوسيط التداخلي (الحاجات الشعورية). ويرجع وجود وساطة تداخلية في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل الراتب المباشر والمتغير التابع (الروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع) إلى أن الحاجات الشعورية يعطي للأفراد قدرة على قبول زيادة الارتباط بالمنظمة والمجتمع الذي يعيشون فيه.

▪ كذلك هناك تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد التوازن التنظيمي التالية (الراتب المباشر، والتعويضات، وتنوع المهام، والعلاقة مع الموظفين) على التضحية المرتبطة بالمجتمع عبر متغير الوسيط التداخلي (الحاجات العقلية). ويرجع وجود وساطة تداخلية في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل الراتب المباشر والتضحية المرتبطة بالمجتمع للدور المهم لمتغير (الحاجات العقلية) في قبول الراتب المنخفض في ظل الحصول على استقرار عائلي، أو العيش في أماكن تواجد الخدمات التي يحتاجها الشخص.

(10) توصيات الدراسة

(1-10) توصيات موجهة لإدارة الموارد البشرية في الشركة

- من الأهمية بمكان أن تُعزز الشركة رفاهية العاملين بها، لأن هناك أدلة قوية في الأدب على أن السعادة لها تأثيرات مهمة لكل من العاملين والمنظمات. فالعاملين السعداء هم أكثر إنتاجية وابتكار. فالسعادة عنصر أساسي في ابتكار المنظمات، وكلما كانت فرق العمل داخل المنظمة أكثر سعادة كلما كانوا أكثر ابتكاراً ورضاً

- عن العمل. تؤدي السعادة في العمل إلى تقليل وغياب نسبة الحوادث والإجهاد وزيادة الإنتاجية، وارتفاع العائد على الاستثمار، وعملاء أكثر رضاً عن الخدمة.
- توفير حزمة من المزايا الاجتماعية لتوفير بيئة العمل السعيدة المدعومة بهذه المزايا تولد العديد من الفوائد للعمال وكذلك للمنظمة نفسها.
 - نتيجة انخفاض إدراك العاملين فرص التطوير الخاصة بالشركة، فمن الضروري إعادة النظر في استراتيجية التدريب والتطوير الخاصة بالشركة، وتوفير الموارد الكافية من أجل تنمية وتطوير العاملين، وتوجيه برامج التدريب والتطوير لخلق الكفاءات ليحققوا الأداء الجيد مع تطوير معارفهم ومهاراتهم عن طريق توفير المرونه الكافية في البرامج التدريبية، والنظر إلى التدريب على أنه استثمار وليس تكلفة.
 - تطوير الحاجات العقلية للعاملين، وذلك من خلال توفير ظروف العمل الضرورية، وذلك لضمان أدائهم السليم في العمل.
 - دعم الشركة للعلاقات خارجها نظراً لأهمية هذه الروابط لوظائف المنظمة. وذلك من خلال استخدام إدارة الموارد البشرية في الشركة أنظمة الإرشاد والتوعية للعاملين بأهمية الروابط المجتمعية وما لها (من) تأثير غير مباشر على أدائهم داخل الشركة.
 - احتفاظ الشركة بالعاملين ذوي المهارات العالية: لأن ذلك يؤثر على اتجاهها وإدارتها ونموها المقبل.
 - استخدام الشركة مزيداً من ممارسات إدارة المواهب، لأن هذا يعزز الاتصال النفسي بين الشركة والعاملين، فتؤدي هذه الاستجابة النفسية إلى وجود نوايا أفضل للبقاء داخل الشركة.
 - إجابة الدراسة على سؤال (هل تؤثر السعادة الوظيفية في العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي؟) يساعد المديرين في الشركة على تطوير ممارسات واستراتيجيات أكثر فعالية في مجال الموارد البشرية للاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.
 - تخطيط وتصميم برامج على المستوى التنظيمي بهدف تعزيز الكفاءة المهنية والتي يمكن أن تحقق ولاء الموظف.
 - يجب على إدارة الشركة التأكيد على إدارة الموارد البشرية من دقة فحص المرشحين للوظائف الجديدة بغرض التأكد من تطابق خصائصهم الشخصية مع المتطلبات الوظيفية والخصائص التنظيمية، لأنه عندما تكون القيم الشخصية للعاملين الجدد متطابقة مع القيم التنظيمية، فإنه سيعزز بقاء الشركة وأيضاً يساعد في بناء ثقافة ملائمة داخل الشركة.
 - إعادة تصميم أماكن العمل للمساعدة في زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنظيم الوظائف الاجتماعية لتعزيز العلاقات بين الأشخاص وبالإضافة إلى تعزيز الالتزام المشترك بتحقيق أهداف المجموعة.
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة والاتجاه بقدر الإمكان إلى الهياكل المسطحة، مع زيادة القرب المكاني والاجتماعي للعاملين.
 - زيادة التفاعل الشخصي بين أعضاء الإدارة العليا والعاملين، مع التأكيد على التدريب الجماعي معهم.

- إعادة النظر في هيكل الرواتب المباشرة للشركة خلال فترات دورية، وتحقيق العدالة في هيكلية الأجور للمحافظة على الاتجاه الإيجابي للعاملين.
- تخصيص وقت لتنمية وتطوير العلاقات مع العاملين داخل الشركة بمحاولة التواصل معهم والتعرف عليهم مما يساعد على معرفتهم والتأثير فيهم.
- منح العاملين ذوي الكفاءات العالية الاستقلالية في العمل، مع منحهم مهام متنوعة ومتحدية تساعدهم على الإثراء الوظيفي.
- تنمية العلاقات التبادلية بين العاملين بعضهم البعض وبين المدير المباشر ومرؤوسيه، فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدراً لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثيراً مباشراً وإيجابياً على أدائهم.
- توفير بيئة عمل متميزة للعاملين، وتعزيز العلاقات وبناء فرق العمل بشكل أكثر إيجابية وتعزيز قدرات العاملين من خلال برامج التطوير والتدريب.
- تبني العادات والممارسات الصحية السليمة في بيئة العمل، فهذا يرفع درجة الحاجات العقلية لدى العاملين، وينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ضرورة اقتناع إدارة الشركة بأهمية العلاقات مع العاملين والإدارة في التنظيم، ولا بد من وجود إدارة حكيمة صاحبة رؤية استراتيجية في العلاقات المشتركة مع عاملها.
- ولكسب رضا وقبول العاملين لا بد من الاهتمام ببرامج التطوير، وخلق بيئة مُحفزة تؤدي للابتكار، ولا بد من قياس هذه البرامج بمؤشرات أداء واضحة ومحددة لضمان التعديل والتطوير المستمر.
- زيادة الاهتمام بالأعمال والتحديات التي تواجه القوة العاملة الميدانية مع تنظيم حلقات عمل ودورات تدريبية للعاملين الميدانيين، وأن تدرك الإدارة أساليب العلاقات بين العاملين والإدارة.
- تطوير نظم الترقبات في الشركة مع مراعاة الكفاءات العالية من العاملين.
- تصميم هيكل أجور يتميز بالبساطة، والعلانية، والتغطية الكاملة للأداء، والكفاية، والعدالة، والاستقرار والمرونة.

(2-10) توصيات موجهة لقيادات الشركة

- تعزيز رسالة الشركة ورؤيتها وقيمتها من خلال إنشاء قيادة فكرية قادرة على الاتصالات والتغييرات.
- غرس ثقافة التعلم المستمر وتشجيع عملية تحسين الأداء لأصحاب العقول السعيدة.
- تدريب وتسهيل عمل سفراء السعادة داخل الشركة.
- دعم التغيير السلوكي الإيجابي داخل الشركة من خلال التقييم المستمر لاستراتيجيات التنمية داخل الشركة والحد من السلوكيات السلبية.
- تشجيع العاملين داخل الشركة على التواصل المستمر.
- تعزيز ثقافة التعبير من خلال تشجيع آليات ردود الفعل المفتوحة.

- جعلُ العاملين أنفسهم عوامل تغيير وإحداث ثورة في طرق العمل مع تشجيع وجهات النظر الجديدة.
- بناءً شبكة من العلاقات الشفافة داخل الشركة.
- إحتضان واحترام التنوع في العمل، والاعترافُ بأصحاب المهارات الفريدة بغض النظر عن الجنس أو الدين.
- رعاية بيئة التعلم والتفكير المبتكر.
- السعى الدائم أن تكون الشركة صديقة للبيئة وغرس قيم المواطنة الصالحة في سلوكيات الشركة.
- وضع خطة المسؤولية الاجتماعية للشركة مع إعطاء فرصة لأصحاب العقول السعيدة للعمل في المشروعات التي تعود بالنفع على المجتمع الخارجي.

(11) الدراسات المستقبلية المقترحة

- قامت الدراسة الحالية بدراسة الدور الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين التوازن التنظيمي والانغراز الوظيفي، فقد تأخذ الدراسات المستقبلية عوامل أخرى لا تقل أهمية عن السعادة الوظيفية مثل (التوازن في الحياة الشخصية والعملية، التطوير الشخصي والمهني) كمتغيرات وسيطة.
- نظراً لأن السعادة الوظيفية ظاهرة متعددة الجوانب ولا تقتصر على العوامل التحفيزية أو العوامل المتعلقة ببيئة العمل، فمن المهم دراسة هذه الظاهرة من خلال العوامل الاجتماعية والديمغرافية.
- القيام بدراسة توضح دور الشركة في تعزيز السعادة المجتمعية من خلال استخدام آليات التوازن التنظيمي داخلها.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- العبد، عاطف عدلي؛ عزمي، ذكي أحمد (2002). الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ريان، عادل ريان محمد (2013). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق (ط4). أسيوط: مطبعة هابي رايت.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Adnan Bataneh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research* 12(2), 99-112.
- Andrianta, S.; Jianhong, M.; Hommmey, C.; Damayanti, D., & Wahyuni, H. (2018). Re-entry Adjustment and Job Embeddedness: The Mediating Role of Professional Identity in Indonesian Returnees. *Fornt Psychol* 9(792), 1-11.

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1), 74 – 94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). Moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173 – 1162.
- Barker, B. (2013). Peak performance. *HR Monthly* 25, 26–30.
- Bhattacharyya, P.; Jena, L. K., & Pradhan, S. (2019). Resilience as a mediator between workplace humor 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., & Spreitzer, G. M. (2012). *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2013). An Introduction to happiness and organizations. In I. Boniwell, S. A.; David, & A. C.; Ayers (Eds.), *Oxford Handbook of Happiness* (722–726). New York, NY: 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.
- Coetzee, M., & Martins, N. (2007). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management* 5(2), 20-32.
- Coetzer, A.; Inma, C.; Poisat, P.; Redmond, J., & Standing, C. (2019). Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0108>

- Crossley, C. D.; Bennett, R. J.; Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology* 92(4), 1031- 1042.
- Dawley, D. D., & Andrews, M. C. (2012). Staying put: Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between on-the-job embeddedness and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(4), 477-485.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2013). Well-Being at work scale: exploratory and confirmatory validation in the United States comprising affective and cognitive components. *Rio de Janeiro Research Journal* 11(7) 1-16.
- Dhar, R. L. (2012). Employees' perception of organizational support: A qualitative investigation in the Indian information technology (IT) industry. *Work* 43(2), 211-222.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dutton, V. M., & Edmunds, L. (2007). A model of workplace happiness. *Selection and Development Review* 23(3), 9- 14.
- Eckhaus, E. (2018). Measurement of organizational happiness. in *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (266-278). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-60372-8_26
- Fayol, H. (1916- 1956). *Administration, Industrielle et Générale*. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 3e livraison de 1916. Quarantième Mille. Paris: Dunod, 1956.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management* 33(3), 350-377.
- Fisher, C., & Downes, B. (2008). Performance measurement and metric manipulation in the public sector. *Business Ethics* 17(3), 245- 258.
- Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews* 12(4), 384-412.

- Fong, V. (2017). *The role of organizational culture and commitment on job embeddedness and stay Intention In Hong Kong*. [Doctoral dissertation, London South Bank University].
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39 – 50.
- Froese, A. (2017). Organizations in balance: revitalizing the concept of organizational equilibrium. *Uwf. Umwelt Witchcrafts Forum* 25(1-2), 51-59.
- Gazendam, H. M. (1993). *Variety Controls Variety: On the Use of Organization Theories in Information Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Gazendam, H., & Simons, J. L. (1998). An analysis of the concept of equilibrium in organization theory. *In Proceedings of the computational and mathematical organization theory workshop* 18,1-21.
- Gibbons, R. S.; Grieder, M.; Herz, H., & Zehnder, C. (2019). Organizational culture as equilibrium? Rules versus principles in building relational contracts. *CESifo Working Paper*, 7871, Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), Munich.
- Giosan, C. (2003). *Antecedents of job embeddedness*. [Doctoral dissertation, New School for Social Research].
- Gonçalves Neto, E. R. (2019). *Bem-estar no trabalho: investigação da influência da qualidade de vida no trabalho*. Bacharel, Uberlândia.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: An integrative framework. *Journal of Management Development* 34(10), 1288–1309.
- Groth, M.; Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal* 52(5), 958-974.
- Gupta, V. (2012). Importance of being happy at work. *International Journal of Research and Development - A Management Review* 1(1), 9-14.
- Hair, J. F.; Black W. C.; Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Harris, H. (2018). Organizational happiness, subject: ethics, social issues online publication date:doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.148.
- Hartman, E. M. (2013). *Virtue in business: conversations with aristotle*, Cambridge. England: Cambridge University Press.
- Haybron, D. M. (2013a), *Happiness: A Very Short Introduction*, New York: Oxford University Press.
- Holtom, B. C.; Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006a). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics* 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C.; Mitchell, T. R.; Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals* 2(1), 231-274.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structure Analysis Modeling* 6 (1), 1- 55.
- Hussain, T., & Deery, S. (2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review* 27(1), 281-288.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review* 79(8), 72-9.
- Huyse-Gaytandjieva, A.; Groot, W., & Pavlova, M. (2013). A new perspective on job lock. *Social Indicators Research* 112(3), 587-610.
- 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.
- Kellaway, L. (2013). Where others failed: 10 top fads. *Financial Time* <https://www.ft.com/content/3c7f1e40-a03e-11e2-88b6-00144feabdc0>.

- Kovjanic, S.; Schuh, S. C.; Jonas, K.; Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior* 33(8), 1031-1052.
- Layous, K. (2019). Promoting happiness in the workplace. In *Creating psychologically healthy workplaces. Edward Elgar Publishing*, 171-195.
- Lee, T. W.; Mitchell, T. R.; Sablinski, C. J.; Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal* 47(5), 711-722.
- Lee, T.W.; Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1(1), 199-216.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. (1990). *A Study of Work Organization and Work Attitudes in the USA and Japan*. Cambridge University Press.
- Lyubomirsky, S.; King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin* 131(6), 803- 855
- March, J. G., & Simon, H. A. (1980). *The Theory of organizational equilibrium*. In A. Etzioni and E. W. Lehman (Eds.), *A Sociological Reader on Complex Organizations* (16-21). New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A history*. Grove Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior* 23, 189-246.
- Mitchell, T. R.; Holtom, B. C.; Lee, T. W.; Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal* 44(6), 1102-1121.

- Moore, G. (2012). Virtue in Business: Alliance boots and an empirical exploration of MacIntyre's conceptual framework. *Organization Studies* 33(3), 363–387.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: SAGE Newell, Allen.
- Murray, R. A. (1999). *Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff at the University of North Carolina at Chapel Hill*. [A Master's Paper, University of North Carolina].
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology* 97(6), 1233.
- Nohria, N.; Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard Business Review* 86(7/8), 78-84.
- 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.
- Oliveira, A. F.; Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105
- 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.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management* 31(4), 1195-1202.
- Paschoal, T.; Demo, G.; Fogaça, N.; Ponte, V.; Edrei, L.; Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Tourism & Management Studies* 2, 383-395.

- Perez, M. (2008). *Turnover Intent*. Basilmamış Yuksek Lisans Tezi. Pincheira, F. J. D., & Garcés, M. E. (2019). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y Administración* 63 (4), 1-14.
- Pincheira, F. J., & Garcés, M. E. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y Administración* 63(4)1-14.
- Porter, C. M.; Posthuma, R. A.; Maertz Jr, C. P.; Joplin, J. R.; Rigby, J.; Gordon, M., & Graves, K. (2019). On-the-job and off-the-job embeddedness differentially influence relationships between informal job search and turnover. *Journal of Applied Psychology* 104(5), 678-689.
- Qadariah; Majid, M.S. and Idris, S. (2019). Mediating Effect of Employee Performance on the Influences of Job Embeddedness, Self-efficacy, and Organizational Commitment on the Public Organizational Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 21 (2), -55-62.
- Ribeiro, M. I.; Lopes, I. M.; Fernandes, A., & Diniz, F. J. (2019). Impact of worker motivation and work environment on job happiness: case study of an organization that develops social support activities. In Proceedings of the 34th *International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (178-187).
- Robinson, R. N.; Kralj, A.b.; Solnet, D.J.; Goh, E.c., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: towards a better Understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management* 36, 101-109.
- Ryff, C.D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudemonic 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.

- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55(1), 5-14.
- 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., & Duggal Jha, S. (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.
- Sison, A. J. (2015). *Happiness and virtue ethics in business: The ultimate value proposition*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: SAGE Publications, Inc.
- Storbeck, J., & Wylie, J. (2018). The functional and dysfunctional aspects of happiness: Cognitive, physiological, behavioral, and health considerations. In *The function of emotions* (195-220). Springer, Cham.
- Subramony, M.; Krause, N.; Norton, J., & Burns, G. (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.
- Tan Teck-Hong, Amna Waheed (2011), Herzberg's motivation – hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal* 16(1), 73-94.
- Tasnim, Z. (2016). Happiness at Workplace: Building a Conceptual Framework. *World Journal of Social Sciences* 6 (2), 62 – 70.
- Van der Meule, F., & Wolff, M. (2018). *The 12 things you need to know about happiness at work*, Netherlands: Happy Office.
- Vardaman, J. M.; Rogers, B. L., & Marler, L. E. (2020). Retaining nurses in a changing health care environment: The role of job embeddedness and self-efficacy. *Health Care Management Review* 45(1), 52-59.

- 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., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment* 26 (2), 199–219.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- William Lee, T.; Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1(1), 199-216.
- Zhang, M.; Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review* 22(3), 220-231.

The Role of Organizational Equilibrium and Functional Happiness in Promoting Job Embeddedness: Field Study

Dr. Sanaa Mostafa Abo Lifa

Abstract

The purpose of the study aimed to identify the role of functional happiness (emotional needs and mental needs) in 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 job embeddedness (organizational appropriateness, social appropriateness, connections with the organization, associations with the organization, organization -related sacrifice and community-related sacrifice). The study methodology used the descriptive analytical method as a study method. In line with the purpose of the study, the data has been obtained from a sample of (368) workers in Public Business In Egypt from a population of (8718) factors. The study Results found a positive relationship with statistical significance between some dimensions of organizational equilibrium and the two dimensions of organizational happiness. The study, also found a positive relationship with statistical significance between some dimensions of organizational equilibrium and dimensions of job embeddedness. There was a positive relationship with statistical significance between the mental needs and the community-related sacrifice. Finally, the study found that the dimensions of organizational happiness (emotional needs and mental needs)- as an internal intermediate variable - led to the positive relationship between dimensions of organizational equilibrium and dimensions job embeddedness. Management applications of the study are Providing a package of social benefits, developing a training and development strategy, supporting the company's external relations, retaining highly skilled workers, redesigning workplaces to help increase social interaction, and designing a flexible pay structure.

Keywords

Organizational Equilibrium - Functional Happiness - Job Embeddedness.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

أبوليفة، سناء مصطفى (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية . مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية (1)58، 133 - 184.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة

لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2021

