

تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي "دراسة حالة"

(دراسة تطبيقية على السفارات، الرياض، المملكة العربية السعودية)

The Impact of Work-Life Balance Policies on Job Satisfaction: A Case Study (An Applied Study on Embassies in Riyadh, Saudi Arabia)

اسم الطالبة: منيرة علي سيد

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024م

جدول المحتويات

3	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4	1.1 المقدمة:.....
6	1.2 مشكلة الدراسة:.....
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:.....
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7	1.3 أهمية الدراسة:.....
7	1.3.1 على المستوى النظري:.....
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي:.....
8	1.4 أسئلة الدراسة:.....
8	1.5 أهداف الدراسة:.....
9	1.6 فرضيات الدراسة:.....
10	1.7 نموذج الدراسة:.....
10	1.8 منهجية الدراسة:.....
11	1.9 الدراسة الميدانية:.....
13	1.10 مخطط المشروع المقترح:.....
14	2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1 المقدمة:.....
17	2.2 المتغير المستقل: سياسات التوازن بين العمل والحياة.....
17	2.2.1 التعريف:.....
17	2.2.2 التطور:.....
18	2.2.3 الأبعاد:.....
19	2.2.4 النظريات:.....
20	2.2.5 رسم توضيحي:.....
21	2.3 المتغير التابع: الرضا الوظيفي.....
21	2.3.1 التعريف:.....
21	2.3.2 التطور:.....
22	2.3.3 الأبعاد:.....
23	2.3.4 النظريات:.....
24	2.3.5 رسم توضيحي:.....
25	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي.....
25	2.4.1 الأنماط:.....
25	2.4.2 الصراعات:.....
26	2.4.3 الفجوات:.....
27	2.4.4 رسم توضيحي:.....
28	2.5 الخاتمة:.....
28	2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري:.....
28	2.5.2 اثار البحث المستقبلية:.....
29	2.5.3 المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:.....
31	قائمة المراجع.....

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل 1	نموذج الدراسة. المصدر (الباحثة، 2024)	11
شكل 2	تصميم الدراسة . المصدر (الباحثة، 2024)	12
شكل 3	سياسات التوازن بين العمل والحياة. المصدر (الحري ، ٢٠١٨)	٢١
شكل 4	الرضا الوظيفي. المصدر (عبيدات ، 2020)	٢٥
شكل 5	تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي. المصدر (محمد، ٢٠٢١)	٢٨

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً محورياً في دراسات إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى مدى شعور العاملين بالرضا والاستقرار في بيئتهم الوظيفية، هذا الشعور بالرضا لا يُعزز فقط السعادة والرفاهية للفرد، بل يؤثر أيضاً بشكل مباشر على الإنتاجية، وجودة العمل، والولاء للمؤسسة، يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، منها طبيعة العمل، الأجور، العلاقات مع الزملاء والمدراء، والفرص المتاحة للتطور الشخصي والمهني، في عصرنا هذا، حيث تتسارع وتيرة التغيرات في بيئات العمل وتزداد التحديات، يصبح التوازن بين العمل والحياة الشخصية عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، لذلك، يتجه الباحثون والمؤسسات نحو فهم أعمق لكيفية تأثير السياسات المؤسسية والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مما يُمكن من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز هذا الرضا وتحقيق بيئة عمل مثلى. (محمود، ٢٠٢١)

سياسات التوازن بين العمل والحياة أصبحت محط اهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل تدعم التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، في السنوات الأولى من العيش الجماعي (المرحلة الأولى) عادة ما تعمل الأسرة بأكملها من أجل العيش في المنزل أو بالقرب من المنزل. (Carlson et al. 2005)

في فترة ما قبل التصنيع (المرحلة الثانية) أدى الحجم المتزايد للتجارة والأعمال الحرفية إلى فصل مكان العمل والحياة الأسرية جزئياً، خلال الثورة الصناعية في منتصف 1800 (المرحلة الثالثة)، استلزم استخدام الآلات للإنتاج الضخم إنشاء مصانع بعيداً عن المنزل و سيطر الرجال على القوى العاملة في المصانع بينما تم الاعتناء بالأعمال المنزلية بشكل أساسي من قبل النساء اللاتي بقين في المنزل (Voydanoff 2006).

خلال أواخر القرن 18 وأوائل القرن 19 (المرحلة الرابعة) بسبب تقسيم العمل وبين أوائل القرن 19 و 1950 (المرحلة الخامسة) بسبب العوامل التكنولوجية (التي تعتمد على القوة البدنية، وإعطاء الرجال ميزة على النساء في مكان العمل) كان فصل العمل عن الأسرة أكثر توحيداً وأخذ الرجال الدور الرئيسي لأصحاب الخبز وتولت النساء في المقام الأول مسؤولية العمل المنزلي والأسري (Snooks 1996).

في الجزء الأول من النصف الثاني من القرن 20 (المرحلة السادسة) تم عكس تقسيم النوع الاجتماعي بسبب التقدم التكنولوجي والحوسبة التي قللت من الاعتماد على القوة البدنية في المصانع وبالتالي تسهيل مشاركة أكبر للمرأة في القوى العاملة (Snooks 1996).

ومع زيادة عدد النساء في القوى العاملة العالمية ، شهدت 1980 و 1990 (المرحلة السابعة) عددا متزايدا من الشركات التي تقدم برامج حياة العمل في المقام الأول لدعم الأمهات العاملات (Lockwood 2003).

و من عام 1950 حتى السنوات الأولى من القرن الـ 21 (المرحلة السادسة والمرحلة السابعة) وكانت مجموعة واسعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية المسؤولة التي أثرت بشكل كبير على العمل والحياة الشخصية للموظفين ثلاث فئات مهمة من هذه العوامل و هي الأسرة والحياة الشخصية والعمل وعوامل أخرى (Naithani and Jha 2009).

كما أنه في العقود الأخيرة، شهدت الأبحاث المتعلقة بتأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي اهتماماً متزايداً، وذلك بفضل الاعتراف المتنامي بأهمية هذا التوازن في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا العام عن الحياة، تبرز الدراسات المتعددة التي أجريت في هذا المجال، حيث تشير العديد من الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة الشخصية يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة (العرمان، ٢٠٢١)، من ناحية أخرى أن النجاح في العمل يمكن أن يعزز من جودة الحياة الشخصية، والعكس صحيح، مما يؤدي إلى دورة إيجابية من الرضا والإنتاجية (بكر، ٢٠١٨)، ومع ذلك، تشير بعض الأبحاث إلى وجود تباين في تأثير هذه السياسات على مختلف القطاعات والثقافات، على سبيل المثال أن التوازن بين العمل والحياة يحظى بأهمية خاصة في الثقافات التي تولي قيمة كبرى للعائلة والحياة الشخصية، ولكن التحديات تظل موجودة في تطبيق سياسات فعالة تلبي هذه الحاجات، هذا التعقيد ينبع في جزء منه من الاختلافات الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر على فعالية هذه السياسات. (مرزوق، ٢٠٢٢)

وأخيراً فإنه في عالم متسارع الوتيرة ومتزايد التعقيدات، باتت سياسات التوازن بين العمل والحياة تشكل حجر الزاوية في تصميم بيئات عمل صحية ومُحفّزة، ترتبط هذه السياسات ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، حيث تؤثر بشكل مباشر على الصحة النفسية والبدنية للموظفين، وكذلك على إنتاجيتهم وولائهم لمكان العمل، في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير هذه السياسات في بيئات عمل محددة ومتميزة مثل السفارات، التي تعد بيئات عمل ذات طبيعة خاصة نظراً للمهام الدبلوماسية والثقافية والاجتماعية التي تؤديها، تحديداً في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، تقدم السفارات نموذجاً فريداً للفحص والتحليل نظراً للمزيج الثقافي والتباين في السياسات الإدارية التي يجلبها الطاقم الدبلوماسي من مختلف دول العالم، هذه الدراسة تستهدف فهم كيفية تأثير تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي للعاملين بالسفارات في هذه

المدينة الحيوية، مما يوفر إضاءات قيمة حول فعالية هذه السياسات وتكيفها مع البيئة العملية والثقافية السعودية. (أبو نجم، ٢٠٢٢)

1.2 مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة والمتسارعة في بيئة العمل العالمية، تبرز أهمية دراسة التأثيرات المتعددة لسياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي، تعتبر هذه القضية بالغة الأهمية خاصة في بيئات عمل متخصصة مثل السفارات، حيث يواجه العاملون تحديات فريدة ناتجة عن طبيعة العمل الدبلوماسي والثقافي الذي يتطلب مستويات عالية من الالتزام والمرونة، تظهر المشكلة في كيفية تصميم وتطبيق سياسات فعّالة تحقق التوازن بين متطلبات العمل الدقيقة والحياة الشخصية للموظفين، بما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والإنتاجية في الوقت ذاته.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

أحد الفجوات النظرية الرئيسية في البحث عن تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي يتمثل في نقص الأدبيات التي تتناول هذه القضية في بيئات العمل الدبلوماسية مثل السفارات، معظم الدراسات التي تم إجراؤها سابقاً تركز على الشركات والمؤسسات العادية، وبالتالي يوجد قلة في البحوث التي تعالج كيفية تأثير هذه السياسات في البيئات التي تتطلب مرونة وتكيفاً ثقافياً واجتماعياً عالياً مثل السفارات، كما أن هناك تحدياً في تطوير نماذج نظرية تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والإدارية لبيئات العمل هذه، وكيف يمكن لهذه النماذج أن تفسر العلاقة بين سياسات التوازن والرضا الوظيفي بشكل دقيق.

بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ وجود نقص في الفهم العميق للعوامل المؤثرة في تنفيذ سياسات التوازن بين العمل والحياة في السفارات، الأدبيات الحالية تفتقر إلى تحليل كيفية تأثير البُعد الدولي والدبلوماسي على هذه السياسات ونتائجها، هذا يترك فجوة معرفية حول كيفية تطبيق هذه السياسات بفعالية في ظل تحديات مثل الضغوط السياسية والحاجة للتمثيل الدبلوماسي المستمر، وكيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على الرضا الوظيفي.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

من الناحية العملية، تظهر فجوات عدة فيما يتعلق بتنفيذ ومتابعة سياسات التوازن بين العمل والحياة في السفارات، أولاً، توجد صعوبة في مراقبة وتقييم فعالية هذه السياسات بسبب التنوع الثقافي والجغرافي للعاملين

في هذه البيئات، السفارات تضم موظفين من خلفيات متعددة يمكن أن تؤثر توقعاتهم وتجاربهم على كيفية استجابتهم للسياسات المطبقة، ثانيًا، تكمن الفجوة في قلة الأدوات والموارد المتاحة للقادة في هذه البيئات لتعديل أو تخصيص السياسات لتلبية الاحتياجات المحددة للعاملين، هذا يؤدي إلى تحديات في تحقيق التوازن المطلوب ويمكن أن يقلل من التأثير الإيجابي لهذه السياسات على الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ وجود نقص في التدريب والدعم المقدم للمدراء في السفارات لمساعدتهم على فهم وتطبيق هذه السياسات بشكل فعال، كثيرًا ما يُترك المدراء لمواجهة هذه التحديات بمفردهم دون الحصول على الإرشاد الكافي، مما يؤدي إلى تطبيقات غير متسقة وأحيانًا غير فعّالة، هذه الفجوات العملية تتطلب تطوير استراتيجيات محددة وموجهة لتحسين تنفيذ سياسات التوازن بين العمل والحياة في بيئات العمل الدبلوماسية، لضمان تحقيق أقصى قدر من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وفقا لـمى سبق يهدف البحث الحالي الى الإجابة على السؤال الرئيسي " ما أثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي؟"

1.3 أهمية الدراسة:

يكتسب البحث حول تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي في بيئة السفارات أهمية بالغة نظرًا للتحديات الفريدة التي تواجه هذه البيئات، إن فهم كيفية تأثير هذه السياسات على العاملين في السفارات يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الدبلوماسي والثقافي، وكذلك في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، إضافة إلى ذلك، يعزز هذا البحث من معرفتنا بكيفية تفاعل سياسات العمل مع العوامل الثقافية والاجتماعية المختلفة في بيئة متعددة الجنسيات، مما يعود بالنفع على السياسات العامة وإدارة الموارد البشرية في مجال الدبلوماسية.

1.3.1 على المستوى النظري:

تقدم الدراسة إسهامات نظرية مهمة في مجال العلوم الإدارية والسلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق ببيئات العمل الدولية والدبلوماسية، من الناحية النظرية، تساعد هذه الدراسة في ملء الفجوات المعرفية حول تأثير السياسات المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة في بيئات خاصة كالسفارات، حيث تتقاطع الأبعاد الثقافية والاجتماعية والسياسية، تسعى الدراسة لتطوير أو تعديل النظريات القائمة لتشمل الظروف الخاصة بالعمل الدبلوماسي، مما يعزز من فهمنا لكيفية تأثير هذه السياسات على الرضا الوظيفي في سياقات متنوعة ومعقدة.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الدراسة في توسيع النقاش النظري حول السياسات الإدارية وأثرها في الرضا الوظيفي، بما يشمل تحليل البيانات والمقارنات بين بيئات العمل المختلفة، هذا يعطي بُعدًا جديدًا للنظريات السائدة ويساعد على تطويرها لتكون أكثر شمولية وتطبيقية في السياقات الدولية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

من الناحية العلمية، تقدم الدراسة مساهمات قيمة تساعد في تطوير الأساليب والتقنيات البحثية المستخدمة في دراسة السياسات الإدارية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في بيئات العمل الدولية، تستخدم الدراسة منهجيات بحثية متقدمة وتحليلات مفصلة للبيانات، مما يعزز من قوة وموثوقية النتائج، كما أن الدراسة تفتح الباب أمام إمكانية إجراء مقارنات دولية وفحص تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية بشكل أكبر.

الأهمية العلمية لهذه الدراسة تتضمن أيضًا تحديد الآليات التي من خلالها تؤثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي في السفارات، هذه الآليات قد تكون مختلفة جزئيًا عن تلك الموجودة في القطاعات الأخرى بسبب الخصوصية الثقافية والسياسية للعمل الدبلوماسي، من خلال تحليل هذه العوامل، تساهم الدراسة في تعميق الفهم العلمي لكيفية إدارة الموارد البشرية في بيئات متعددة الثقافات ومرتفعة الضغط.

1.4 أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي:

ما أثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

ما تأثير توازن الوقت على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض؟

ما تأثير توازن المشاركة على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض؟

ما تأثير توازن الرضا على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض؟

1.5 أهداف الدراسة:

الهدف العام للدراسة هو:

التعرف على أثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي.

اهداف الدراسة الفرعية:

تحديد تأثير توازن الوقت على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض.

تحديد تأثير توازن المشاركة على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض.

تحديد تأثير توازن الرضا على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض.

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لسياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتوازن الوقت على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

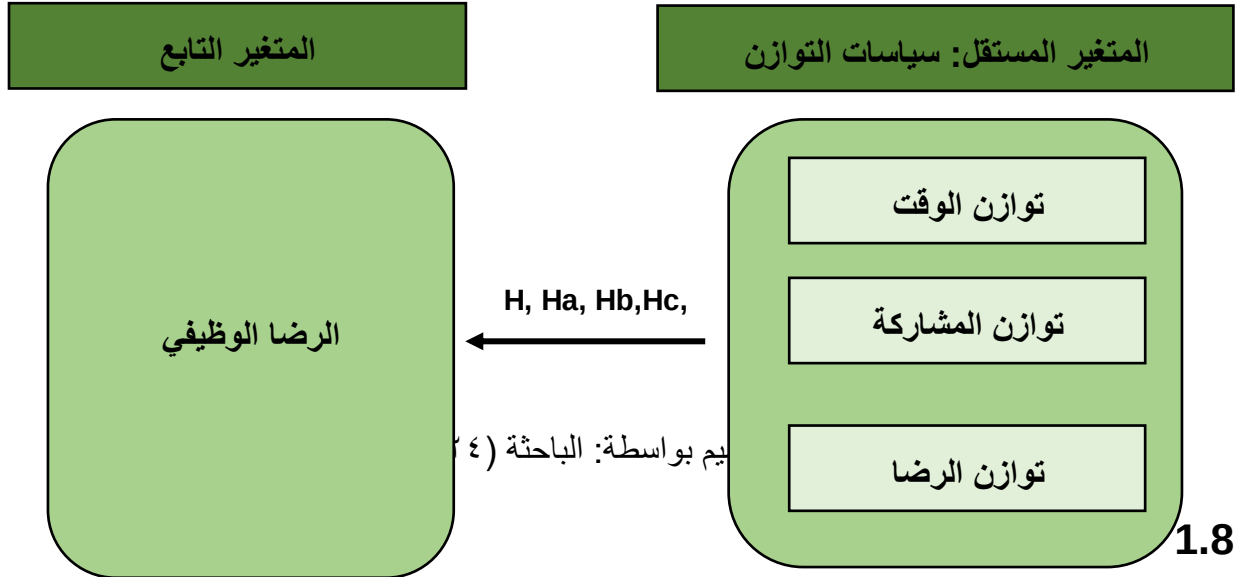
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتوازن المشاركة على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتوازن الرضا على الرضا الوظيفي لدى السفارات في مدينة الرياض.

1.7 نموذج الدراسة:

شكل 1: نموذج الدراسة



فلسفة الدراسة: الوضعية

منهج الدراسة: استنتاجي

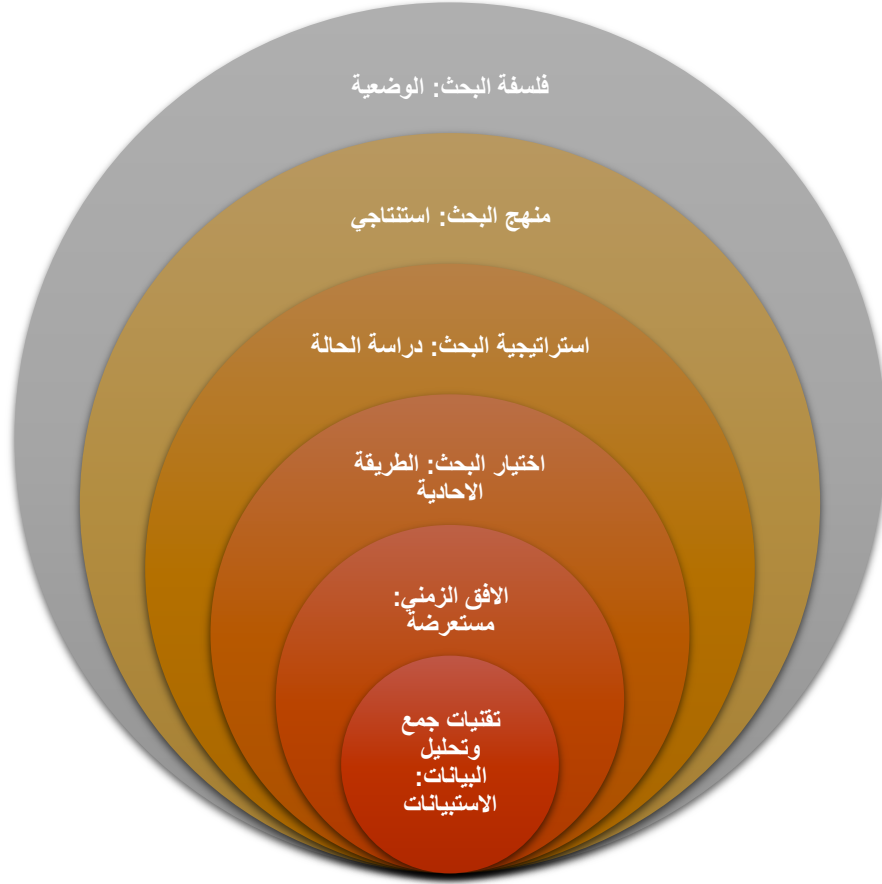
استراتيجية الدراسة: دراسة الحالة

اختيار الدراسة: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل 2: تصميم الدراسة



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

1.9 الدراسة الميدانية:

تمثل السفارات في مدينة الرياض جزءًا حيويًا من المجتمع الدبلوماسي والدولي في المملكة العربية السعودية. هذه السفارات، التي تمثل دولًا مختلفة، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز العلاقات الدولية وتقديم الخدمات القنصلية لمواطنيها. القطاع الدبلوماسي في الرياض يتميز بتنوعه الثقافي والسياسي، حيث يجمع بين ممثلين من مختلف أنحاء العالم، مما يخلق بيئة عمل فريدة تتطلب توازنًا دقيقًا بين المتطلبات المهنية والحياة الشخصية. (مرزوق، ٢٠٢٢)

السفارات ليست فقط مراكز دبلوماسية، بل هي أيضًا أماكن عمل لمئات الموظفين الذين يقدمون خدمات مختلفة تتراوح بين الشؤون القنصلية، والعلاقات العامة، والتجارة، والثقافة، والتعليم. هؤلاء الموظفون، سواء كانوا دبلوماسيين محترفين أو موظفين محليين، يتعاملون مع مجموعة واسعة من المسؤوليات التي تتطلب وقتًا

وجهدًا كبيرين. في هذا السياق، يصبح تحقيق التوازن بين العمل والحياة أمرًا حاسمًا لضمان رضاهم الوظيفي وفعالية أدائهم. (العرمان، ٢٠٢١)،

تتضمن هذه الدراسة تحليل تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي لدى موظفي السفارات في الرياض من خلال ثلاثة متغيرات رئيسية: توازن الوقت، توازن المشاركة، وتوازن الرضا.

يشير توازن الوقت إلى القدرة على إدارة الوقت بطريقة تتيح للموظفين تلبية متطلبات العمل دون التضحية بالجوانب الشخصية والعائلية من حياتهم. في بيئة العمل الدبلوماسية، حيث يمكن أن تكون ساعات العمل طويلة وغير منتظمة، يصبح توازن الوقت أحد التحديات الرئيسية. السفارات التي تتبنى سياسات مرنة للدوام، مثل العمل من المنزل، أو ساعات عمل مرنة، أو تقليل ساعات العمل الإضافية، تساعد موظفيها على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. تأثير هذه السياسات على الرضا الوظيفي يكون كبيرًا، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم الوقت الكافي للعائلة والهوايات والراحة، مما يزيد من اندماجهم وإنتاجيتهم في العمل. (العرمان، ٢٠٢١).

يتعلق توازن المشاركة بمدى قدرة الموظفين على المشاركة الفعالة في الأنشطة الشخصية والعائلية والاجتماعية بجانب التزاماتهم المهنية. في السفارات، يمكن أن تكون المتطلبات المهنية مكثفة، مما قد يحد من قدرة الموظفين على المشاركة في الأنشطة خارج العمل. سياسات التوازن بين العمل والحياة التي تشجع على المشاركة الاجتماعية والثقافية، مثل تنظيم فعاليات عائلية، أو تقديم إجازات مدفوعة، أو دعم الأنشطة الاجتماعية، تعزز الشعور بالانتماء والتقدير لدى الموظفين. هذه السياسات تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من الرضا الوظيفي وتقلل من مستويات التوتر والإرهاق. (العرمان، ٢٠٢١)،

توازن الرضا يعكس مدى رضا الموظفين عن التوازن الذي يتم تحقيقه بين حياتهم المهنية والشخصية. هذا المتغير يأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر على تجربة الموظف في مكان العمل، بما في ذلك دعم الإدارة، وتوافر الموارد، والمرونة في السياسات، وفرص النمو والتطوير المهني. في السفارات، حيث يكون الضغط كبيرًا والتوقعات عالية، يمكن أن تؤدي سياسات التوازن بين العمل والحياة المدروسة جيدًا إلى زيادة رضا الموظفين بشكل كبير. عندما يشعر الموظفون بأن توازنهم بين العمل والحياة معترف به ومرغوب فيه من قبل الإدارة، فإنهم يكونون أكثر رضا واستعدادًا لبذل جهد إضافي في عملهم. (مرزوق، ٢٠٢٢)

وعليه تعتبر سياسات التوازن بين العمل والحياة من العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى موظفي السفارات في مدينة الرياض. من خلال التركيز على توازن الوقت، وتوازن المشاركة، وتوازن

الرضا، يمكن للسفارات تحسين بيئة العمل وضمان رضا موظفيها. هذه السياسات لا تعزز فقط من رفاهية الموظفين ولكنها أيضاً تزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة. في بيئة دبلوماسية متطلبة، يصبح تحقيق هذا التوازن أمراً حيوياً لضمان الأداء الفعال والنجاح المستدام للسفارات. (مرزوق، ٢٠٢٢)

1.10 مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل المعاصر، أصبحت سياسات التوازن بين العمل والحياة محط اهتمام متزايد من قبل المؤسسات والأكاديميين على حد سواء. هذه السياسات، التي تتضمن ترتيبات مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بُعد، وإجازات الأبوة والأمومة، تهدف إلى مساعدة الموظفين في تحقيق توازن صحي بين التزاماتهم المهنية وحياتهم الشخصية. تزايد الاهتمام بهذه السياسات ينبع من الوعي المتزايد بأن الرضا الوظيفي ليس مرتبطاً فقط بالأجر والمزايا المالية، بل يعتمد بشكل كبير على جودة الحياة التي يتمتع بها الموظف خارج بيئة العمل. إذ تؤثر الأعباء الزائدة والتوتر الناتج عن العمل على حياة الموظفين الشخصية بشكل سلبي، مما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم داخل المؤسسة. من هنا، تأتي أهمية دراسة تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي، حيث يُعتبر هذا الموضوع من القضايا المحورية التي يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء المؤسسي. (يسن، ٢٠١٩)

عبر هذه النظرة الشاملة، يُمكننا أن نفهم أن سياسات التوازن بين العمل والحياة ليست مجرد تحسينات تجميلية تُضاف إلى صورة المؤسسة، بل هي أدوات استراتيجية تُساعد في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين. هذا البحث يسلط الضوء على كيفية تأثير هذه السياسات على الرضا الوظيفي من خلال استعراض الأدبيات السابقة وتحليل العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة ومدى شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم. من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من تطبيق سياسات مرنة لتحقيق فوائد مزدوجة لكل من الموظفين والإدارة. (النجار، ٢٠٢٠)

الإطار النظري يمثل العمود الفقري لأي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي الذي يستند إليه الباحثون في تفسير وتحليل الظواهر المدروسة. في هذا البحث، يُعد الإطار النظري ذو أهمية خاصة لأنه يُمكن الباحثين من فهم العلاقة المعقدة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنظريات ذات الصلة، يمكننا تحديد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على هذه العلاقة، مثل نوعية السياسات المطبقة، ومدى ملاءمتها لمتطلبات الموظفين، والتأثير الذي تتركه على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإطار النظري في توضيح الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات الحالية، مما يُمكن الباحثين من استكشاف زوايا جديدة وإضافة مساهمات علمية مبتكرة. (يسن، ٢٠١٩)

في هذا السياق، يهدف الإطار النظري إلى ربط الأفكار والمفاهيم الأساسية المتعلقة بسياسات التوازن بين العمل والحياة مع نتائج الرضا الوظيفي، مما يُمكن الباحث من بناء فرضيات علمية قوية تستند إلى أدلة نظرية. هذه الفرضيات تُسهم في توجيه البحث نحو استقصاء العوامل التي تؤدي إلى زيادة أو تقليل الرضا الوظيفي، وتحديد مدى تأثير السياسات المختلفة على توازن الحياة الشخصية والمهنية للموظفين. فضلاً عن ذلك، يُساهم الإطار النظري في تعزيز مصداقية البحث من خلال ربطه بنظريات ونماذج علمية معترف بها، مما يُساعد في تقديم تفسيرات منطقية وواقعية للبيانات التي سيتم جمعها وتحليلها في المراحل اللاحقة من البحث.

في هذا البحث، يتم التركيز على متغيرين رئيسيين: سياسات التوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي. المتغير الأول، سياسات التوازن بين العمل والحياة، يُشير إلى مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسات لدعم موظفيها في تحقيق توازن أفضل بين التزاماتهم الوظيفية وحياتهم الشخصية. هذه السياسات تشمل ترتيبات مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بُعد، إجازات الأبوة والأمومة المدفوعة، وبرامج دعم الصحة النفسية. الهدف من هذه السياسات هو تقليل التوتر والضغط على الموظفين، مما يُساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة أعلى وفي نفس الوقت يُمكنهم من قضاء وقت كافٍ مع عائلاتهم أو في ممارسة أنشطة شخصية تهمهم. (مرزوق، ٢٠٢٢)

المتغير الثاني، الرضا الوظيفي، يُشير إلى الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، ومدى توافق احتياجاته وتوقعاته مع ما يحصل عليه من المؤسسة. الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل مثل الأجر، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، وفرص التطوير المهني. في هذا البحث، يتم استكشاف كيف تؤثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على هذا المتغير، حيث يُفترض أن السياسات التي تدعم التوازن بين العمل والحياة تؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيتهم وولائهم المؤسسي. من خلال دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، يسعى البحث إلى تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تصميم سياسات عمل مرنة تُحسن من رضا الموظفين وتزيد من فعاليتهم في العمل. (محمود، ٢٠٢١)

2.2 المتغير المستقل: سياسات التوازن بين العمل والحياة

2.2.1 التعريف:

سياسات التوازن بين العمل والحياة تُشير إلى مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات لتمكين موظفيها من تحقيق توازن صحي بين التزاماتهم المهنية وحياتهم الشخصية. هذه السياسات تشمل ترتيبات متعددة مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بُعد، إجازات الأبوة والأمومة، والإجازات المدفوعة، بالإضافة إلى برامج دعم الصحة النفسية والبدنية. الهدف الأساسي من هذه السياسات هو تخفيف الضغط النفسي والتوتر الذي قد ينجم عن تداخل الالتزامات الوظيفية مع الحياة الشخصية، مما يُمكن الموظفين من الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية دون التضحية بجوانب حياتهم الأخرى. وقد اكتسبت هذه السياسات أهمية أكبر في السنوات الأخيرة مع تزايد الوعي بأهمية الصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين، حيث أدركت المؤسسات أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة لتحسين الرضا الوظيفي وزيادة الولاء المؤسسي. (يسن، ٢٠١٩)

عند الحديث عن سياسات التوازن بين العمل والحياة، يتم التركيز على كيفية تصميم وتنفيذ هذه السياسات بما يتماشى مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم. فالتعريف الكامل لهذه السياسات لا يقتصر فقط على وجود ترتيبات مرنة، بل يشمل أيضًا مدى توافق هذه السياسات مع الثقافة المؤسسية والقيم التي تتبناها المؤسسة. على سبيل المثال، قد تكون ساعات العمل المرنة موجودة على الورق، ولكن إذا لم تُدعم بثقافة مؤسسية تشجع على استخدامها، فإن التأثير السلبي على التقييم الوظيفي، فإن الفائدة المرجوة منها قد تكون محدودة. لذلك، يُعد التعريف الشامل لسياسات التوازن بين العمل والحياة متعدد الأبعاد، حيث يتضمن ليس فقط السياسات الرسمية، ولكن أيضًا البيئة الثقافية والتنظيمية التي تُحيط بتطبيق هذه السياسات. (محمد، ٢٠٢١)

2.2.2 التطور:

تطورت سياسات التوازن بين العمل والحياة بشكل ملحوظ على مدار العقود الماضية، إذ كانت هذه السياسات في بداياتها تُعتبر امتيازًا نادرًا يُمنح لقلة من الموظفين، غالبًا في الشركات الكبرى أو في المناصب العليا. ومع ذلك، ومع تغير طبيعة العمل وزيادة الوعي بأهمية الصحة النفسية والجسدية، بدأت هذه السياسات بالانتشار على نحو أوسع، وأصبحت تُعتبر جزءًا أساسيًا من حزمة المزايا التي تقدمها المؤسسات لموظفيها. في العقود السابقة، كان التركيز الأكبر على توفير برامج رعاية الأطفال، وإجازات الأمومة، وبعض المرونة في ساعات العمل. ومع تطور التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على العمل عن بُعد، أصبحت سياسات التوازن بين

العمل والحياة أكثر تنوعاً ومرونة، حيث باتت تشمل خيارات أوسع مثل العمل من المنزل، ساعات العمل المرنة، والاستشارات النفسية عبر الإنترنت. (العزب، ٢٠١٨)

في السنوات الأخيرة، ومع التحولات الكبيرة التي فرضتها جائحة كوفيد-19، شهدت سياسات التوازن بين العمل والحياة دفعة قوية نحو الأمام، حيث اضطرت المؤسسات إلى إعادة التفكير في طبيعة العمل وتبني ترتيبات جديدة تُمكن الموظفين من العمل بكفاءة من أي مكان. هذه التطورات لم تكن مجرد استجابة مؤقتة للآزمة، بل أدت إلى تغييرات جذرية في كيفية فهم وتطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة. اليوم، أصبحت هذه السياسات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الموارد البشرية في العديد من المؤسسات، حيث يتم تصميمها بعناية لتعكس احتياجات الموظفين المختلفة وتوفير بيئة عمل تدعم توازناً أفضل بين الحياة الشخصية والمهنية. هذا التطور يعكس التحول من رؤية هذه السياسات كامتياز إلى اعتبارها ضرورة للحفاظ على القوى العاملة السعيدة والمنتجة. (العرمان، ٢٠٢١)

2.2.3 الأبعاد:

1. توازن الوقت:

توازن الوقت يُشير إلى القدرة على توزيع الوقت بشكل متوازن بين العمل والحياة الشخصية. يشمل هذا البعد سياسات مثل ساعات العمل المرنة، العمل بدوام جزئي، وإجازات الأبوة والأمومة، التي تُمكن الموظفين من تخصيص وقت كافٍ لأداء مهامهم الوظيفية دون الإخلال بواجباتهم العائلية أو احتياجاتهم الشخصية. توازن الوقت يُعتبر من أهم الأبعاد في سياسات التوازن بين العمل والحياة، حيث أن القدرة على التحكم في كيفية توزيع الوقت تُسهم بشكل كبير في تقليل التوتر وتحسين الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، عندما يتمكن الموظف من حضور اجتماع مدرسي لطفله أو التواجد مع أحد أفراد الأسرة في موقف صحي طارئ دون القلق بشأن التزاماته الوظيفية، فإن ذلك يُعزز من شعوره بالرضا والولاء تجاه المؤسسة. توازن الوقت يُمكن الموظفين من تنظيم حياتهم بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة بشكل عام. (يسن، ٢٠١٩)

2. توازن المشاركة:

توازن المشاركة يُشير إلى القدرة على المشاركة الفعّالة في كل من العمل والحياة الشخصية دون أن يطغى أحدهما على الآخر. هذا البعد يُعبر عن مدى قدرة الموظفين على الانخراط بفعالية في الأنشطة العائلية والاجتماعية، جنباً إلى جنب مع مشاركتهم الفعّالة في بيئة العمل. سياسات التوازن بين العمل والحياة التي

تدعم توازن المشاركة تشمل الترتيبات التي تسمح للموظفين بالمشاركة في الأنشطة الاجتماعية أو الأسرية الهامة دون التضحية بالتزاماتهم المهنية. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه السياسات توفير إجازات مدفوعة للأحداث العائلية الكبرى، أو دعم الأنشطة الاجتماعية داخل وخارج مكان العمل التي تُعزز من التفاعل الاجتماعي بين الموظفين. توازن المشاركة يساعد الموظفين على الحفاظ على علاقات اجتماعية وعائلية قوية، مما يُعزز من شعورهم بالانتماء والتوازن النفسي. (يسن، ٢٠١٩)

3. توازن الرضا:

توازن الرضا يُشير إلى الشعور بالرضا المتوازن عن كل من الحياة المهنية والشخصية. هذا البعد يتعلق بمدى شعور الموظفين بالإنجاز والإشباع في كلا الجانبين، دون أن يكون هناك شعور بالحرمان أو الإحباط في أحدهما. سياسات التوازن بين العمل والحياة التي تدعم توازن الرضا تشمل توفير بيئة عمل داعمة تُعزز من شعور الموظفين بالتقدير والاحترام، وكذلك توفير فرص للتطوير المهني والشخصي. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه السياسات برامج التدريب والتطوير التي تُساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية، وفي نفس الوقت، سياسات دعم الصحة النفسية التي تُعزز من شعورهم بالرضا الشخصي. توازن الرضا يُعتبر من الأبعاد الحاسمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، حيث يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالرضا عن الحياة بشكل عام. (عبيدات، ٢٠٢٠)

2.2.4 النظريات:

1. نظرية الحدود (Boundary Theory):

تُركز نظرية الحدود على كيفية إدارة الأفراد للحدود بين أدوارهم المختلفة في العمل وفي الحياة الشخصية. وفقًا لهذه النظرية، فإن الأفراد يضعون حدودًا نفسية واجتماعية بين العمل والحياة الشخصية، وقد تكون هذه الحدود إما صارمة (حيث يتم الفصل التام بين العمل والحياة الشخصية) أو مرنة (حيث يكون هناك تداخل بين العمل والحياة الشخصية). سياسات التوازن بين العمل والحياة يمكن أن تُساعد الأفراد في إدارة هذه الحدود بشكل أكثر فعالية، مما يُعزز من الرضا الوظيفي والشخصي. على سبيل المثال، سياسات العمل المرنة تُتيح للموظفين التحكم في كيفية تنظيم وقتهم، مما يسمح لهم بإدارة الحدود بين عملهم وحياتهم الشخصية بطريقة تتناسب مع احتياجاتهم الفردية. (يسن، ٢٠١٩)

2. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

تُركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمؤسسة. وفقًا لهذه النظرية، يُقدم الموظفون الولاء والالتزام للمؤسسة مقابل الموارد والدعم الذي يحصلون عليه منها، مثل سياسات التوازن بين العمل والحياة. عندما تُقدم المؤسسة سياسات تدعم التوازن بين العمل والحياة، فإن الموظفين يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة، مما يُعزز من ولائهم ورضاهم الوظيفي. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تُقدم سياسات مثل إجازات الأبوة والأمومة المدفوعة أو ساعات العمل المرنة، فقد يشعر الموظفون بأن المؤسسة تُقدّر احتياجاتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام تجاه العمل.

3. نظرية إدارة الموارد (Resource Management Theory):

تُركز هذه النظرية على كيفية إدارة الأفراد لمواردهم الشخصية (مثل الوقت والطاقة) بين العمل والحياة الشخصية. وفقًا لهذه النظرية، فإن الأفراد يسعون إلى تحقيق توازن في استخدام مواردهم بين العمل والحياة الشخصية لتجنب الإرهاق وتحقيق الرضا في كلا الجانبين. سياسات التوازن بين العمل والحياة تُساعد الأفراد في إدارة مواردهم بشكل أكثر فعالية، مما يُعزز من الرضا الوظيفي والشخصي. على سبيل المثال، سياسات العمل عن بُعد تُتيح للموظفين توفير الوقت والجهد الذي يُستهلك في التنقل اليومي، مما يُمكنهم من استثمار هذه الموارد في أنشطة شخصية أو عائلية تُعزز من رضاهم العام. (الصرن، ٢٠١٨)

2.2.5 رسم توضيحي:

شكل 3: سياسات التوازن بين العمل والحياة

سياسات وبرامج تعزز التوازن بين العمل والحياة



(الحربي، ٢٠١٨)

2.3 المتغير التابع: الرضا الوظيفي

2.3.1 التعريف:

الرضا الوظيفي يُشير إلى الحالة العاطفية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، والتي تتبع من تقييمه لمختلف جوانب وظيفته ومدى توافقه مع توقعاته واحتياجاته الشخصية والمهنية. يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشرًا رئيسيًا على مدى نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات موظفيها وتحقيق التوازن بين متطلباتهم المختلفة. يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، منها طبيعة العمل نفسه، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والمديرين، فرص النمو والتطوير المهني، والامتيازات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة. الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور لحظي، بل هو نتيجة تراكمية لتجارب الموظف مع المؤسسة على مدار فترة زمنية طويلة. عندما يكون الموظف راضيًا عن عمله، فإنه يميل إلى تقديم أداء أفضل، ويكون لديه دافع أكبر للبقاء في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها. على النقيض، يمكن أن يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات الغياب، وحتى الاستقالة بحثًا عن فرص أفضل. (البيطار، ٢٠٢٢)

الرضا الوظيفي يُعتبر أيضًا عنصرًا أساسيًا في بناء الولاء الوظيفي، حيث أن الموظفين الراضين يكونون أكثر استعدادًا للبقاء مع المؤسسة لفترة أطول، مما يُقلل من تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بدوران العمالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرضا الوظيفي يُساهم في تحسين الحالة النفسية للموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على علاقاتهم بالزملاء وعلى بيئة العمل بشكل عام. لهذا السبب، تعتبر المؤسسات الرضا الوظيفي هدفًا استراتيجيًا تسعى لتحقيقه من خلال توفير بيئة عمل داعمة، تتيح للموظفين النمو والتطور، وتُكافئهم بشكل عادل على جهودهم. الرضا الوظيفي يُعزز من الشعور بالانتماء للمؤسسة ويُحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس في النهاية على الأداء العام للمؤسسة. (يسن، ٢٠١٩)

2.3.2 التطور:

على مر العقود الماضية، تطور مفهوم الرضا الوظيفي ليشمل جوانب متعددة تتجاوز الرؤية التقليدية التي كانت ترتبط بالرضا عن العوامل المادية مثل الأجر والامتيازات المالية. في بدايات البحث حول الرضا الوظيفي، كان يُنظر إليه بشكل أساسي من منظور اقتصادي، حيث كان يُعتقد أن زيادة الأجر وتحسين الظروف المادية للموظفين هي المحرك الرئيسي لزيادة رضاهم. ومع ذلك، مع تطور علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدأ الباحثون يدركون أن الرضا الوظيفي يعتمد على مجموعة أوسع من العوامل، بما في ذلك الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل. في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، بدأت تظهر نظريات جديدة تركز على

أهمية العوامل غير المادية مثل تحقيق الذات، العلاقات الاجتماعية في العمل، والاعتراف بالجهود المبذولة، مما أدى إلى فهم أكثر شمولية للرضا الوظيفي. (بكر، ٢٠١٨)

في العقود الأخيرة، ومع تزايد تعقيد بيئات العمل وتغير توقعات الموظفين، أصبح الرضا الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد يُغطي جوانب مختلفة من تجربة الموظف في العمل. تزايدت أهمية العوامل المرتبطة بالتوازن بين العمل والحياة، والثقافة التنظيمية، وفرص النمو الشخصي والمهني. اليوم، يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه نتيجة لتفاعل معقد بين مختلف جوانب حياة الموظف المهنية والشخصية. كما أن التطور التكنولوجي والتحولات الاقتصادية العالمية قد أضافا عناصر جديدة إلى المعادلة، مثل المرونة في العمل، والتنوع والشمول، والرفاهية النفسية. هذا التطور في فهم الرضا الوظيفي يعكس تغييرًا في كيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت المؤسسات تدرك أن تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب تجربة الموظف. (البدوي، ٢٠٢٠)

2.3.3 الأبعاد:

1. الرضا عن طبيعة العمل:

الرضا عن طبيعة العمل يُعد أحد الأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي. يشير هذا البعد إلى مدى رضا الموظف عن المهام التي يؤديها يوميًا، ومدى توافقها مع مهاراته واهتماماته الشخصية. عندما يشعر الموظف بأن عمله ممتع ومثير للاهتمام، وأنه يُسهم في تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، فإن ذلك يزيد من شعوره بالرضا. على النقيض، إذا كانت المهام الموكلة إليه رتيبة أو لا تتناسب مع قدراته، فقد يؤدي ذلك إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا. هذا البعد يشمل أيضًا مدى شعور الموظف بالتحدي في عمله، وحصوله على فرص لتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة. المؤسسات التي تُدرك أهمية الرضا عن طبيعة العمل تسعى إلى تصميم وظائف تتيح لموظفيها الانخراط في مهام تثير اهتمامهم وتمنحهم شعورًا بالإنجاز. (أبو نجم، ٢٠٢٢)

2. الرضا عن بيئة العمل:

بيئة العمل تشمل كل ما يتعلق بالظروف التي يعمل فيها الموظف، مثل العلاقات مع الزملاء والمديرين، الدعم الذي يتلقاه من الإدارة، والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. الرضا عن بيئة العمل يُعتبر بُعدًا حاسمًا في تحديد مدى شعور الموظف بالراحة والانتماء للمؤسسة. بيئة العمل الداعمة والتعاونية تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متماسك يتعاون لتحقيق أهداف مشتركة. بالإضافة إلى ذلك، المؤسسات التي توفر بيئة عمل صحية وآمنة وتدعم التوازن بين العمل والحياة تُسهم بشكل كبير في

تعزيز الرضا الوظيفي. على النقيض، بيئة العمل السلبية التي تفتقر إلى الدعم والتعاون قد تؤدي إلى زيادة التوتر والضغط النفسي، مما يقلل من رضا الموظفين. (يسن، ٢٠١٩)

3. الرضا عن التقدير والمكافآت:

الرضا عن التقدير والمكافآت يُشير إلى مدى شعور الموظف بأن جهوده تُقدر وأنه يتلقى مكافآت عادلة تتناسب مع مساهماته في العمل. هذا البعد يشمل كل من المكافآت المادية مثل الأجور والمكافآت المالية، وكذلك المكافآت المعنوية مثل التقدير العلني والاعتراف بالإنجازات. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يحصلون على تقدير عادل لجهودهم يميلون إلى الشعور برضا أكبر تجاه عملهم، مما يحفزهم على الاستمرار في تقديم أداء متميز. على النقيض، إذا شعر الموظف بأن مكافآته غير عادلة أو أن جهوده تمر دون تقدير، فقد يؤدي ذلك إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا، مما يؤثر سلبيًا على أدائه وإنتاجيته. المؤسسات التي تدرك أهمية هذا البعد تسعى إلى بناء أنظمة مكافآت عادلة وشفافة تُعزز من شعور الموظفين بالتقدير. (البدوي، ٢٠٢٠)

2.3.4 النظريات:

1. نظرية هيرزبرج ثنائية العوامل (Herzberg's Two-Factor Theory):

نظرية هيرزبرج، المعروفة أيضًا بنظرية العاملين، تُعتبر من أهم النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي. وفقًا لهذه النظرية، هناك نوعان من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي: العوامل المحفزة والعوامل الصحية. العوامل المحفزة هي تلك التي تُساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتشمل الإنجاز، الاعتراف، طبيعة العمل، والمسؤوليات. أما العوامل الصحية، فتُشير إلى الظروف التي إذا لم تكن مُرضية قد تؤدي إلى عدم الرضا، ولكنها لا تُساهم بالضرورة في زيادة الرضا إذا كانت مُرضية، وتشمل الأجر، السياسات الإدارية، وظروف العمل. هذه النظرية تُعزز الفهم بأن الرضا الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال تحسين الظروف المادية للعمل، بل يتطلب أيضًا توفير عوامل محفزة تُعزز من شعور الموظف بالإنجاز والتقدير. (بكر، ٢٠١٨)

2. نظرية التوقعات (Expectancy Theory):

نظرية التوقعات تُركز على العلاقة بين توقعات الموظف وجهوده، وبين النتائج التي يتوقع تحقيقها من خلال هذه الجهود. وفقًا لهذه النظرية، فإن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يعتقد الموظف أن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى نتائج مُجزية. بمعنى آخر، الموظف سيكون راضيًا إذا كان يعتقد أن هناك علاقة مباشرة بين الجهد الذي يبذله والمكافآت التي يحصل عليها. هذه النظرية تُظهر أهمية وضوح

الأهداف والتوقعات لدى الموظف، وكذلك ضرورة وجود نظام مكافآت عادل يُعزز من شعور الموظف بأن جهوده تُقدّر بشكل صحيح. المؤسسات التي تُطبق مفاهيم هذه النظرية تسعى إلى بناء بيئة عمل تُعزز من توقعات الموظفين وتُحفزهم على الأداء الجيد من خلال ربط الجهود بالنتائج والمكافآت. (يسن، ٢٠١٩)

3. نظرية العدالة (Equity Theory):

نظرية العدالة تُركز على مدى شعور الموظف بالعدالة في مكان العمل، خاصة فيما يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت والموارد. وفقاً لهذه النظرية، فإن الرضا الوظيفي يتأثر بشدة بمدى اعتقاد الموظف بأن هناك عدالة في كيفية توزيع المكافآت مقارنة بالجهود المبذولة. إذا شعر الموظف بأن ما يتلقاه من مكافآت ليس عادلاً مقارنة بزملائه أو مقارنة بما يعتقد أنه يستحقه، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي. هذه النظرية تُبرز أهمية الشفافية والعدالة في أنظمة المكافآت والتقدير داخل المؤسسة. المؤسسات التي تأخذ في الاعتبار مبادئ هذه النظرية تسعى إلى تطبيق سياسات عادلة وشفافة في تقدير جهود الموظفين، مما يُعزز من شعورهم بالرضا والانتماء.

الرضا الوظيفي هو متغير معقد ومتعدد الأبعاد، يتأثر بعوامل متعددة تتراوح بين طبيعة العمل وبيئة العمل، وصولاً إلى نظام المكافآت والتقدير. النظريات التي تُفسر الرضا الوظيفي تُساعد في تقديم رؤى عميقة حول كيفية تحقيق وتحسين هذا الرضا داخل المؤسسات، مما يُساهم في بناء قوة عاملة مُلتزمة وفعّالة. من خلال فهم هذه الأبعاد والنظريات، يُمكن للمؤسسات تصميم استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الولاء بين الموظفين. (الذبحاوي، ٢٠٢٢)

2.3.5 رسم توضيحي:

شكل 4: الرضا الوظيفي



(عبيدات، ٢٠٢٠)

2.4 العلاقة بين التغير المستقل والمتغير التابع: تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي

2.4.1 الأنماط:

العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي تُظهر عدة أنماط أساسية تعكس كيف يمكن لهذه السياسات أن تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على شعور الموظفين بالرضا تجاه وظائفهم. النمط الأول هو النمط المباشر، حيث تؤدي السياسات التي تدعم التوازن بين العمل والحياة، مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد، إلى تحسين جودة حياة الموظفين من خلال تمكينهم من تحقيق توازن أفضل بين التزاماتهم الشخصية والمهنية. هذا التوازن يُسهم في تقليل التوتر والضغط النفسي، مما ينعكس إيجابيًا على الرضا الوظيفي. فعندما يشعر الموظف بأنه قادر على إدارة وقته بشكل يُمكنه من الوفاء بمتطلبات العمل والحياة الشخصية دون التضحية بأحدهما، يزيد ذلك من شعوره بالرضا تجاه وظيفته، ويُعزز من ولائه للمؤسسة.

النمط الثاني يمكن أن يُسمى النمط التكاملي، وهو يشير إلى كيفية تفاعل سياسات التوازن بين العمل والحياة مع عوامل أخرى مثل بيئة العمل والثقافة التنظيمية لتعزيز الرضا الوظيفي. فالمؤسسات التي تُقدم سياسات مرنة قد تجد أن هذه السياسات تكون أكثر فعالية عندما تُدمج مع ثقافة تنظيمية تدعم الاستقلالية والابتكار. على سبيل المثال، بيئة العمل التي تشجع على التعاون وتقديم الدعم المتبادل بين الزملاء تُساعد في تعزيز فعالية سياسات التوازن بين العمل والحياة، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي. في هذا النمط، يُمكن النظر إلى سياسات التوازن بين العمل والحياة كجزء من استراتيجية شاملة لتحسين تجربة الموظف في العمل، حيث تعمل هذه السياسات جنبًا إلى جنب مع عناصر أخرى مثل التقدير والاعتراف بالجهود لضمان تحقيق رضا وظيفي شامل ومستدام. (عبيدات، ٢٠٢٠)

2.4.2 الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة لسياسات التوازن بين العمل والحياة، إلا أن هناك بعض الصراعات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة لتطبيق هذه السياسات، مما يؤثر على العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي. الصراع الأول هو بين التوقعات المؤسسية واحتياجات الموظفين الشخصية. في بعض الحالات، قد يجد الموظفون أن السياسات المعلنة للتوازن بين العمل والحياة غير فعالة بسبب الضغوط المؤسسية لتحقيق أهداف معينة أو بسبب ثقافة العمل التي لا تدعم فعليًا هذه السياسات. على سبيل المثال، قد تُعلن المؤسسة عن سياسات العمل المرن، ولكن إذا كانت ثقافة العمل تُشجع بشكل غير مباشر على العمل لساعات طويلة أو على

التواجد الدائم في مكان العمل، فقد يشعر الموظفون بأن هذه السياسات غير مجدية، مما يؤدي إلى شعور بالإحباط وانخفاض الرضا الوظيفي.

الصراع الثاني يتعلق بإدارة توقعات الموظفين. عندما تقدم المؤسسات سياسات مرنة، قد يرفع ذلك من توقعات الموظفين بشأن التوازن بين العمل والحياة. إذا لم تتمكن المؤسسة من تلبية هذه التوقعات بشكل كامل، قد يؤدي ذلك إلى استياء الموظفين بدلاً من زيادة رضاهم. على سبيل المثال، إذا كان الموظفون يتوقعون أن تؤدي سياسات العمل المرن إلى تقليل عبء العمل وتحسين جودة حياتهم، ولكنهم يجدون أن عبء العمل لم يتغير أو حتى ازداد بسبب توقعات جديدة تتعلق بالإنتاجية، فإن ذلك قد يؤدي إلى شعور بعدم الرضا. هذا الصراع يُبرز أهمية وضوح التواصل بين الإدارة والموظفين بشأن ما يمكن توقعه من سياسات التوازن بين العمل والحياة، وكيفية تطبيقها بشكل يحقق الفوائد المرجوة دون التسبب في مشكلات جديدة. (يسن، ٢٠١٩)

2.4.3 الفجوات:

على الرغم من وجود أبحاث واسعة حول تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية تستدعي مزيداً من الاستكشاف. الفجوة الأولى تتعلق بتفاوت تأثير هذه السياسات على مختلف الفئات الديموغرافية. على سبيل المثال، قد تختلف احتياجات الموظفين وتوقعاتهم من سياسات التوازن بين العمل والحياة بناءً على عوامل مثل العمر، الجنس، الوضع الاجتماعي، وعدد الأطفال. هناك حاجة إلى دراسات تركز على كيفية تأثير هذه السياسات على رضا الموظفين في سياقات ديموغرافية مختلفة، مما يمكن من تصميم سياسات أكثر تخصيصاً وفعالية. على سبيل المثال، قد تكون احتياجات الموظفين الأكبر سناً مختلفة تماماً عن احتياجات الموظفين الأصغر سناً، مما يتطلب سياسات مرنة تتناسب مع مراحل الحياة المختلفة. (العزب، ٢٠١٨)

الفجوة الثانية تتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية على فعالية سياسات التوازن بين العمل والحياة في تحسين الرضا الوظيفي. على الرغم من أن العديد من الدراسات تؤكد على أهمية هذه السياسات، إلا أن هناك نقصاً في الفهم العميق لكيفية تفاعل هذه السياسات مع الثقافة التنظيمية السائدة والممارسات الإدارية اليومية. هل يمكن أن تكون هذه السياسات فعالة في بيئات عمل تقليدية؟ وكيف يمكن للمؤسسات التي تتمتع بثقافة عمل صلبة أن تتبنى سياسات مرنة بشكل يحقق الفعالية المطلوبة؟ هذه الأسئلة تُبرز الحاجة إلى أبحاث تستكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية، تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة، وتأثير ذلك على

الرضا الوظيفي. من خلال ملء هذه الفجوات، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات أكثر فعالية وشمولية لتحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. (محمد، ٢٠٢١)

2.4.4 رسم توضيحي:

شكل 5: تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي



2.5 الخاتمة:

2.5.1 ملخص نتائج الدراسات السابقة:

الإطار النظري لهذه الدراسة تقدّم فهماً معمقاً للعلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي، موضحاً كيف أن هذه السياسات ليست مجرد امتيازات إضافية، بل هي مكونات أساسية في استراتيجيات الإدارة المعاصرة التي تهدف إلى تحسين جودة حياة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تبين من خلال استعراض الأدبيات والنظريات المتعلقة بالموضوع أن سياسات التوازن بين العمل والحياة تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي عبر عدة أبعاد، منها توازن الوقت، وتوازن المشاركة، وتوازن الرضا. كما أظهرت النتائج أن تطبيق هذه السياسات بفعالية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي من خلال تقليل التوتر والإجهاد النفسي، وتعزيز الشعور بالتحكم في الحياة المهنية والشخصية. بالمقابل، أظهر الإطار النظري أيضاً أن هناك تحديات وصراعات محتملة قد تنشأ من تطبيق هذه السياسات، مثل التوقعات غير الواقعية للموظفين أو التناقض بين السياسات المعلنة والثقافة التنظيمية الفعلية، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا لم يتم التعامل معها بحذر.

الإطار النظري أكد أيضاً على ضرورة مراعاة العوامل الديموغرافية والثقافية عند تصميم وتطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة، حيث أن الاحتياجات والتوقعات قد تختلف بشكل كبير بين الموظفين بناءً على العمر، الجنس، الوضع العائلي، وغيرها من العوامل. هذا الفهم العميق للعوامل المؤثرة على العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي يضع الأساس لاستراتيجيات أكثر تخصيصاً وفعالية في تطبيق هذه السياسات. كما أن الإطار النظري يشير إلى أهمية التكامل بين هذه السياسات والعناصر الأخرى لبيئة العمل، مثل الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، لضمان تحقيق الرضا الوظيفي بشكل مستدام. هذه النتائج تعزز من أهمية الدراسة في هذا المجال وتفتح الباب لمزيد من الدراسات التي تستكشف كيفية تحسين فعالية سياسات التوازن بين العمل والحياة في مختلف البيئات التنظيمية.

2.5.2 أثار الدراسة المستقبلية:

البحث في تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي يفتح المجال لعدة اتجاهات بحثية مستقبلية يمكن أن تساهم في تعميق فهمنا لهذا الموضوع المعقد والمتعدد الأبعاد. أولاً، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على دراسة تأثير هذه السياسات في بيئات عمل متنوعة، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقطاعات العمل المختلفة مثل القطاع الحكومي والخاص، وتلك التي تعتمد على العمل اليدوي مقابل تلك التي تعتمد على العمل المعرفي. مثل هذه الدراسات يمكن أن تكشف عن تأثيرات مختلفة لهذه السياسات بناءً على

طبيعة العمل والثقافة التنظيمية السائدة في كل قطاع. ثانياً، هناك حاجة ماسة لاستكشاف كيفية تفاعل سياسات التوازن بين العمل والحياة مع العوامل الديموغرافية المختلفة للموظفين، مثل العمر والجنس والوضع العائلي. على سبيل المثال، كيف يمكن أن تختلف تأثيرات سياسات العمل المرنة على الرضا الوظيفي بين الموظفين الشباب الذين بدأوا لتوهم حياتهم المهنية وبين الموظفين الأكبر سناً الذين قد يكون لديهم احتياجات عائلية معقدة؟ الإجابة على مثل هذه الأسئلة يمكن أن تساعد المؤسسات في تخصيص سياسات أكثر دقة وفعالية.

إضافة إلى ذلك، يمكن للأبحاث المستقبلية أن تستكشف العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والعوامل الأخرى المؤثرة على الرضا الوظيفي، مثل فرص النمو المهني والتقدير الاجتماعي داخل المؤسسة. كيف يمكن لهذه السياسات أن تتكامل مع برامج التطوير المهني أو الثقافات التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعاون؟ هذه الأبحاث يمكن أن تقدم رؤى جديدة حول كيفية تحسين السياسات الحالية أو تطوير سياسات جديدة تستجيب لتحديات وتطلعات الموظفين في المستقبل. كما أن الدراسات المستقبلية يمكن أن تنظر في تأثير التحولات الاقتصادية والاجتماعية، مثل التحولات نحو العمل عن بُعد أو التغيرات في هيكلية العائلات، على فعالية سياسات التوازن بين العمل والحياة. هذه التحولات قد تتطلب من المؤسسات إعادة تقييم سياساتها وتعديلها لتلبية احتياجات الموظفين المتغيرة في سوق عمل دائم التطور.

2.5.3 المساهمات الإجمالية للدراسة في هذا المجال:

هذه الدراسة تُقدم مساهمات هامة في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بفهم العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي. أولاً، تعزز الدراسة من الإدراك بأهمية هذه السياسات كأدوات استراتيجية لتحسين تجربة الموظف، وليس فقط كمميزات إضافية تُضاف إلى حزمة الامتيازات. من خلال استكشاف الأبعاد المختلفة للتوازن بين العمل والحياة، يُسلط البحث الضوء على كيفية تأثير كل من هذه الأبعاد على الرضا الوظيفي، مما يُمكن المؤسسات من تطوير سياسات أكثر دقة واستهدافاً. كما أن البحث يُسهم في توسيع نطاق النقاش حول سياسات التوازن بين العمل والحياة ليشمل ليس فقط التأثيرات المباشرة على الرضا الوظيفي، ولكن أيضاً التأثيرات غير المباشرة التي قد تنجم عن التفاعل بين هذه السياسات والعوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يمكن أن يكون أساساً للدراسات المستقبلية في هذا المجال. من خلال تسليط الضوء على الفجوات البحثية الحالية، يُحفز البحث على استكشاف مجالات جديدة مثل تأثير هذه السياسات في بيئات عمل مختلفة أو بين فئات ديموغرافية متنوعة. هذه المساهمات النظرية

والعملية تُساعد في بناء فهم أعمق وأكثر شمولية لكيفية تعزيز الرضا الوظيفي من خلال سياسات التوازن بين العمل والحياة، مما يُساهم في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى عالمي. كما أن الدراسة تُعزز من أهمية التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين حول التوقعات المتعلقة بهذه السياسات، مما يُمكن المؤسسات من تحقيق نتائج أفضل من خلال تطبيق سياسات مصممة بعناية تأخذ بعين الاعتبار السياقات الفردية والتنظيمية المختلفة.

3 قائمة المراجع

1. أبو نجم، سارة أحمد. (2022). أثر التوازن بين الحياة والعمل في ارتباط العاملين: ضغط العمل كمتغير وسيط في شركة أمنية للهواتف المتنقلة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، (2)7، 357-329.
2. البدوي، أمل محمد حسن. (2020). واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة الملك خالد وآليات تطويرها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 12(1)، 311-345.
3. بكر، سوزان فؤاد السيد. (2018). أثر التوازن بين العمل والحياة على نية أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في الجامعات المصرية لترك العمل والدور الوسيط للرضا الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (2)38، 43-98.
4. البيطار، إخلاص فارس. (2022). أثر استراتيجية الاحتفاظ الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، (3)7.
5. الحربي، سميرة مرشد. (2018). مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (102)، 215-285.
6. الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2022). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الهيبة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية في النجف. آداب الكوفة، 14(52)، 603-634.
7. الصرن، رعد حسن. (2018). دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل وإنهماك العمال في المستشفيات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34(1)، 79-108.
8. عبيدات، عبير أحمد. (2020). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك.
9. العرمان، عبير جميل عبدالله. (2021). أثر التوازن بين العمل والحياة على النجاح الوظيفي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة البلقاء التطبيقية.
10. العزب، هاني السيد محمد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. مجلة الطفولة والتربية، 10(33)، 93-198.

11. محمد، رانيا كمال أحمد. (2021). واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل: دراسة ميدانية في جامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، 18(110)، 619-722.
12. محمود، محمد حسام محمود. (2021). أثر التوازن بين الحياة والعمل على نية ترك العمل: دراسة حالة على مجموعة المناصير (رسالة ماجستير). جامعة عمان العربية.
13. مرزوق، عبدالعزيز علي. (2022). العوامل المؤثرة في إدراك المرأة العاملة للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على الممرضات العاملات في مستشفيات جامعة القاهرة. الإدارة العامة، 63(1)، 43-100.
14. النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2020). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على المرأة العاملة بقطاع ريادة الأعمال في منطقة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(1)، 103-154.
15. يسن، مصطفى محمد عبد النبي. (2019). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بالتطبيق على القطاعين العام والخاص في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(1)، 601-718.
16. Carlson, J., Sperry, L., & Lewis, J. A. (2013). Family therapy techniques: Integrating and tailoring treatment. Routledge.
17. Chawla, D., & Sondhi, N. (2011). Assessing work-life balance among Indian women professionals. Indian Journal of Industrial Relations, 341-352.
18. Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. Advances in developing human resources, 9(4), 455-471.
19. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work—life balance: A review of the meaning of the balance construct. Journal of management & organization, 14(3), 323-327
20. Voydanoff, P. (2014). Work, family, and community: Exploring interconnections. Psychology Press.