

أثر التوازن بين العمل والحياة على مستويات التوتر لدى الموظفين في
شركة أبل في المملكة العربية السعودية بمنطقة جدة “دراسة حالة”

اسم الطالبة:

تغريد شرف محمد

٢٠٢١٢٠٥٠٦٠

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

لحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالشكر أستاذتي العزيزة/ منى مصطفى العشري ، على توجيهاته السديدة ودعمه المستمر وتشجيعه لي طوال فترة البحث. فلولاً توجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة، لما تم إنجاز هذا العمل بهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لزملائي وأصدقائي الذين كانوا دائماً داعمين لي ولتعاونهم المستمر، وقدموا لي النصائح والتوجيهات.

ولا يسعني إلا أن أشكر عائلتي الكريمة على دعمها المستمر وتفهمها، وعلى توفير الجو المناسب لي للتركيز والتفاني في إتمام هذا البحث.

وأخيراً، أتمنى أن يكون هذا البحث إضافة مفيدة في مجالي وأن يساهم في إثراء المعرفة، والله ولي التوفيق.

الباحثة/ تغريد شرف محمد

اهداء

الى اخواتي، غادة و سعاد وغزلان وغدير،

إلى من كنّ دائماً السند والقوة، وإلى من يملأن حياتي بالحب والفرح.
أهدي هذا البحث لكنّ تقديرًا لكل لحظة دعم ومساندة، ولكل كلمة تشجيع وإيمان بقدرتي.
أنتنّ السبب في قوتي وإصراري على تحقيق أحلامي، وأتمنى أن يكون هذا العمل فخراً لكنّ كما أنتنّ
فخر لي دائماً.

وإلى صديقتي العزيزات،

إلى من شاركنني أجمل اللحظات، وكان حضورهن في حياتي مصدراً للسعادة والدعم
أهدي هذا البحث إلى كل واحدة منكن، تعبيراً عن شكري وامتناني لوجودكن بجانبني دائماً، ولأنكن كنّ
السند واليد التي تُمسك بي عند الحاجة، والكلمة الطيبة التي ترفع من معنوياتي.
هذا العمل هو ثمرة جهد مشترك معكن، وأتمنى أن يكون فخراً لنا جميعاً.

إلى زملائي الأعزاء،

إلى من قضيت معهم أجمل أيام الدراسة، وإلى من كانوا عوناً وسنداً في كل خطوة من هذه الرحلة
التعليمية.
أهدي هذا البحث إليكم، عربون شكر وامتنان لكل لحظة دعم وتعاون، ولكل نقاش بناء وتبادل للمعرفة،
ولكل لحظة ضحك وذكريات لا تُنسى.
أتمنى أن تكون هذه الخطوة بداية لنجاحاتنا المستقبلية وأن يظل ارتباطنا بروح الزمالة والصداقة مستمراً
دائماً.

مع كل الحب والتقدير

تغريد شرف محمد

جدول المحتويات

المحتويات

الشكر والتقدير.....	2
اهداء.....	3
جدول المحتويات.....	4
١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....	8
١,١. المقدمة:.....	9
١,٢. مشكلة البحث:.....	11
١,٢,١. الفجوات على المستوى النظري:.....	12
١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي:.....	12
سؤال البحث:.....	13
١,٣,١. أهمية البحث على المستوى النظري:.....	13
١,٣,٢. أهمية البحث على المستوى التطبيقي:.....	13
١. أسئلة البحث:.....	14
١. أهداف البحث:.....	14
١. فرضيات البحث:.....	15
١. نموذج البحث:.....	16
٩.١. الدراسة الميدانية:.....	17
١٠.١. مخطط المشروع:.....	18
٢.١. المقدمة:.....	19
أهمية اجراء الدراسات السابقة:.....	19
٢. المتغير المستقل:.....	21
تحليل العلاقة بين المتغيرات:.....	29
٢. الخاتمة:.....	33
٣.١. المقدمة:.....	36
٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:.....	36
التمهيد:.....	42
توصيف عينة الدراسة:.....	43
قياس ثبات وصدق أدوات البحث:.....	46
صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:.....	46
ثبات أداة الدراسة:.....	48
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:.....	50

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	53
نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:	55
الخاتمة:	60

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	16
2	يوضح هيكل المشروع المقترح	18
3	يوضح أثر الرضا الوظيفي	33
4	منهجية البحث للمشروع	37
5	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للجنس	44
6	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للعمر	45
7	نتائج الفرضية الرئيسية	57
8	نتائج الفرضية الفرعية	59

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	توضيحي حول القيادة الإدارية في شركة أبل	1
26	فهم كيفية تقييم الرضا الوظيفي كمتغير تابع و تأثيره على الأداء و الرفاهية في بيئة العمل	2
39	للمتغير المستقل	3
39	للمتغير التابع	4
43	توصيف عينة الدراسة	5
45	تصنيف العينة للجنس	6
46	تصنيف العينة وفقا للعمر	7
48	مقياس الصدق	8
50	ثبات الدراسة	9
51	مقياس ليكرث الخماسي	10
52	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	11
53	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	12
55	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	13
58	الفرضية الرئيسية	14
60	الفرضية الفرعية	15
67	ابعاد الاستبيان الجزء الثاني	16
69	ابعاد الاستبيان الجزء الثالث	17

١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

في عصر السرعة والمتطلبات المتزايدة باستمرار، أصبح تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة مهمة صعبة، ولكنه ضروري لرفاهية الموظفين في مكان العمل. الإجهاد المزمن الناجم عن عدم التوازن يمكن أن يهدد أجسامنا. والصحة النفسية، لذا يجب أن نعمل جاهدين على التدريب على كيفية تحقيق الانسجام بين احتياجات الحياة المختلفة دون التضحية بأحدها، ووضع استراتيجيات فعالة لإدارة التوتر بطريقة صحية لتحسين الصحة. - أن نكون حاضرين ومتوازنين في متابعة أهدافنا المهنية والشخصية هو المفتاح لحياة أكثر إنتاجية وإرضاءً.

فيتطلب العمل الحديث الكفاءة والابتكار، مما يضع ضغوطاً كبيرة على الفرد للحفاظ على أداء متميز ومواكبة التغييرات السريعة في السوق. ومع ذلك، لا يجب أن ننسى أن الموظف ليس مجرد آلة لإنتاج الأرباح، بل هو إنسان بحاجاته الشخصية والاجتماعية التي يجب ملاؤها وتلبيتها للحفاظ على صحته النفسية والجسدية

ما هو التوازن بين العمل والحياة والتدريب على إدارة التوتر؟

التوازن بين العمل والحياة (بالإنجليزية: **Work-life Balance**) هو القدرة على تلبية متطلبات الحياة المهنية والشخصية بطريقة متسقة بحيث لا يطغى أحد الجانبين على الجانب الآخر. الأشخاص الناجحون هم أولئك الذين يحققون الانسجام في مسؤوليات عملهم، وإجازاتهم، وعائلاتهم، وهواياتهم، وكل شيء آخر. حياة.

أما بالنسبة لإدارة التوتر، فامتلك المهارات والاستراتيجيات التي ستساعدك على التعامل مع الضغط النفسي والجسدي بفعالية، وتعلم كيفية إدارة التوتر بطريقة صحية وتحقيق التوازن المناسب في جميع الجوانب من خلال تقنيات مثل التأمل والتمارين الرياضية وإعادة التفكير الإيجابي. تأطير. حياة تمكن الأفراد من عيش حياة أكثر سعادة وإنتاجية ونجاحًا على المدى الطويل.

في منطقة جدة بالمملكة العربية السعودية، يجد الموظفون أنفسهم في بيئة تمزج بين التقاليد الثقافية والتطورات الحديثة في عالم الأعمال. يتطلب هذا التحدي الإداري والشخصي إيجاد التوازن المناسب بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية، وهو أمر ليس بالسهولة بالنظر إلى تباين الضغوط والمتطلبات التي يتعرضون لها.

وتُعتبر شركة أبل من الشركات الرائدة عالميًا في مجال التكنولوجيا، وتلتزم بتحقيق التفوق في الابتكار والأداء. ومع ذلك، فإن الضغوطات العملية المتزايدة قد تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر لدى الموظفين، إذا لم يتم إدارة التوازن بين العمل والحياة بشكل فعال.

من هنا، يبرز أهمية تبني الشركات لسياسات وبرامج تدعم التوازن بين العمل والحياة. يمكن أن تشمل هذه السياسات المرونة في أوقات العمل، وتوفير فرص العمل عن بُعد، وتعزيز الإجازات المتوازنة، وتوفير برامج دعم صحة الموظفين النفسية. عن طريق تطبيق هذه السياسات، يمكن للشركات أن تخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة، حيث يمكن للموظفين أن يحققوا التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية بطريقة مستدامة.

بالتالي، تحقيق التوازن بين العمل والحياة لا يعود فقط بالفوائد الشخصية للموظفين، بل يعزز أيضاً الأداء الوظيفي والاستدامة التنظيمية، مما يجعله مكوناً أساسياً للنجاح والتطور في البيئة العملية الحديثة. وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الى معرفة اثر التوازن بين العمل والحياة على مستوى التوتر.

١,٢ . مشكلة البحث:

موضوع التوازن بين العمل والحياة هو مسألة مهمة تؤثر على العديد من جوانب حياة الموظفين، بما في ذلك مستويات التوتر مثل:

١ . التأثير النفسي والصحي: كيف يؤثر قلة التوازن بين العمل والحياة على الصحة النفسية للموظفين؟ هل ترتبط مستويات التوتر المرتفعة بزيادة في حالات الاكتئاب أو القلق؟

٢ . الأداء الوظيفي: هل يؤثر التوازن السيء بين العمل والحياة على أداء الموظفين في العمل؟ هل يترتب عليه تقليل في الإنتاجية أو زيادة في أخطاء العمل؟

٣ . العلاقات الشخصية: كيف يؤثر الضغط الناتج عن قلة التوازن بين العمل والحياة على العلاقات الشخصية للموظفين؟ هل يسبب ذلك تدهورًا في العلاقات العائلية أو الاجتماعية؟

٤ . الإدارة وسياسات الشركات: كيف يمكن للشركات وأرباب العمل أن يساهموا في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة لدى موظفيهم؟ هل هناك سياسات أو ممارسات معينة يمكن أن تساعد في تخفيف مستويات التوتر؟

٥ . العوامل الثقافية والاجتماعية: هل تختلف مستويات التوتر بين الموظفين حسب الثقافة أو النوع الاجتماعي أو الجنس؟ هل هناك عوامل ثقافية تلعب دورًا في تشكل النظرة نحو التوازن بين العمل والحياة؟

يمكن تحديد مشكلة البحث بناءً على فجوات البحث في المستوى النظري والتطبيقي كالتالي:

١,٢,١. الفجوات على المستوى النظري:

- نقص النظريات الشاملة: هل هناك نظريات شاملة تفسر بدقة علاقة التوازن بين العمل والحياة ومستويات التوتر؟ هل هناك تفاوت في النظريات النفسية، الاجتماعية، أو الاقتصادية التي تغفل أو تقدم شروحات غير كافية لهذه العلاقة؟
- نقص الأدلة النظرية: هل هناك أدلة نظرية قوية تدعم الآليات التي تربط بين التوازن بين العمل والحياة ومستويات التوتر؟ هل هناك افتقاد للبحوث النظرية التي تقدم إطاراً نظرياً مناسباً لفهم هذه العلاقة بشكل متكامل؟
- نقص الدراسات المقارنة: هل هناك فجوات في الدراسات التي تقارن بين ثقافات مختلفة، أو بينات عمل متفاوتة، لفهم كيفية تأثير التوازن بين العمل والحياة على التوتر بشكل عالمي أو متعدد الثقافات؟

١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي:

- نقص السياسات المؤسسية: هل هناك فجوات في فعالية السياسات والممارسات التي تعزز التوازن بين العمل والحياة داخل المؤسسات؟ هل هناك عجز في تطبيق السياسات الحالية أو في تطوير سياسات جديدة تساهم في تقليل مستويات التوتر؟
- نقص التدخلات العملية: هل هناك نقص في الدراسات التي تقدم تدخلات عملية فعالة لتحسين التوازن بين العمل والحياة وبالتالي تقليل مستويات التوتر؟ هل هناك حاجة إلى بحوث تطبيقية تقدم إرشادات واضحة للشركات والمنظمات حول كيفية تحسين بيئات العمل لتعزيز التوازن؟
- نقص الدراسات على مستوى الفرد: هل هناك فجوات في فهم كيفية يمكن للأفراد التأثير على توازن حياتهم بين العمل والحياة من خلال استراتيجيات شخصية أو تكتيكات معينة؟ هل هناك حاجة إلى بحوث تركز على تطوير مهارات الإدارة الذاتية لتعزيز التوازن.

سؤال البحث:

وفقا لما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على ماهي أثر التوازن بين العمل والحياة على مستويات التوتر لدى الموظفين في شركة أبل في المملكة العربية السعودية بمنطقة جدة ؟

١,٣,١. أهمية البحث على المستوى النظري:

١. تطوير النظريات والإطار النظري: البحث على المستوى النظري يساهم في تطوير النظريات القائمة أو تقديم نظريات جديدة تفسر علاقة التوازن بين العمل والحياة ومستويات التوتر. هذا يساعد على فهم أعمق للآليات والعوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.
٢. توجيه البحوث التطبيقية: البحث النظري يساعد في توجيه البحوث التطبيقية، حيث يوفر الإطار النظري اللازم لفهم الظواهر المرصودة وتحليل النتائج بشكل أفضل. على سبيل المثال، النظريات حول الضغط النفسي والموازنة بين الأدوار يمكن أن توجه كيفية دراسة تأثيرات برامج تحسين التوازن بين العمل والحياة.
٣. تحديد الفجوات في البحث: يمكن للبحث النظري أن يساعد في تحديد الفجوات في الأدبيات الموجودة، مما يوجه الباحثين إلى المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

١,٣,٢. أهمية البحث على المستوى التطبيقي:

١. تطبيق النظريات في الواقع العملي: البحث التطبيقي يساعد في تحويل النظريات إلى تطبيقات عملية يمكن تنفيذها في بيئات العمل الحقيقية. يمكن من خلاله تقييم فعالية السياسات والبرامج الموجودة أو تطوير حلول جديدة تتناسب مع احتياجات الشركات والمؤسسات.
٢. تحسين بيئات العمل: البحث التطبيقي يمكن أن يساهم في تحديد العوامل التي تؤثر في التوتر لدى الموظفين وتقديم تدخلات محددة لتحسين بيئات العمل، مثل تعديل السياسات أو تطوير برامج دعم الموظفين.
٣. تعزيز التفاعل مع الصناعة: البحث التطبيقي يمكن أن يعزز التفاعل مع القطاع الصناعي ويساهم في تطوير حلول عملية تلبي احتياجات الشركات وتساهم في تحسين أدائها ورفاهية موظفيها.

١.٤ . أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي :

١. كيف يؤثر تحقيق التوازن بين العمل والحياة على مستويات الإبداع والابتكار لدى

الموظفين في أبل؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما هو دور السياسات والمبادرات الداعمة للتوازن بين العمل والحياة في تقليل مستويات

التوتر لدى الموظفين؟

٢. كيف يمكن قياس تأثير برامج التوازن بين العمل والحياة على مستويات الأداء والرضا

الوظيفي بين الموظفين في أبل؟

٣. كيف يؤثر التوازن بين العمل والحياة على مستويات التوتر النفسي للموظفين في أبل، خاصة

في ضوء التحديات والمسؤوليات العالية المترتبة على العمل في شركة تكنولوجية رائدة؟

٤. ما هو الدور الذي تلعبه سياسات التوازن بين العمل والحياة في تعزيز الصحة النفسية

والعاطفية للموظفين في أبل؟ هل هناك أمثلة على سياسات ناجحة تم تطبيقها في هذا الصدد؟

٥. كيف يؤثر الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة على مدى رضا الموظفين والولاء للشركة

في أبل؟ هل توجد أبحاث أو دراسات داخلية تظهر تأثير هذه العناية بالتوازن على استقرار

وتطوير الموظفين داخل الشركة؟

١.٥ . أهداف البحث:

- فهم مستويات التوتر وأسبابها: الهدف الأساسي هو فهم مدى التوتر الذي يعاني منه موظفو الشركة والأسباب الرئيسية وراء هذا التوتر، سواء كانت ناتجة عن عبء العمل الزائد، نقص التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، أو عوامل أخرى.
- تقييم أثر السياسات والبرامج الحالية: تحديد كيفية تأثير السياسات والبرامج الحالية الموجودة في شركة أبل على مستويات التوتر لدى الموظفين. هل هناك حاجة لتحسين السياسات الحالية أو إضافة مبادرات جديدة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة؟
- تحديد الفوائد الناجمة عن التوازن بين العمل والحياة: فهم الفوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها الموظفون والشركة من تحقيق التوازن بين العمل والحياة، مثل تحسين الصحة النفسية والعاطفية، وزيادة الإنتاجية والأداء، وتقليل معدلات الانصراف.

١.٦. فرضيات البحث:

فرضيات على مستوى نظري:

نظرية التوازن بين العمل والحياة والاستجابة للضغوط

فرضية تقترح أن التوازن الصحيح بين العمل والحياة يسهم في تقليل مستويات التوتر لدى الموظفين. وفقاً لهذه النظرية، عندما يتمكن الموظفون من إدارة وقتهم بشكل فعال بين العمل والحياة الشخصية، يكونون أقل عرضة للتوتر الناتج عن الضغوط العملية.

نظرية التوازن والرضا الوظيفي

فرضية تفترض أن وجود توازن بين العمل والحياة يعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. يتوقع أن يؤدي التوازن الصحيح إلى تعزيز الشعور بالرضا والسعادة في العمل، مما يقلل من التوتر ويحسن الأداء والولاء للشركة.

فرضيات على مستوى تطبيقي

تقييم السياسات والبرامج الحالية:

فرضية تهدف إلى تقييم كيفية تأثير السياسات والبرامج الموجودة في أبل على مستويات التوتر لدى الموظفين. يتضمن ذلك دراسة نوعية الدعم المقدم للموظفين في مجال التوازن بين العمل والحياة ومدى كفايته.

تأثير التوتر على الأداء الوظيفي والصحة النفسية:

فرضية تفترض وجود علاقة بين مستويات التوتر التي يعاني منها الموظفون وبين الأداء الوظيفي والصحة النفسية. يمكن للبحث أن يحدد الآثار السلبية للتوتر على الأداء الفردي وعلى صحة الموظف، ويستكشف كيفية تقليل هذه التأثيرات من خلال إدارة فعالة للتوازن بين العمل والحياة.

:

١.٧. نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

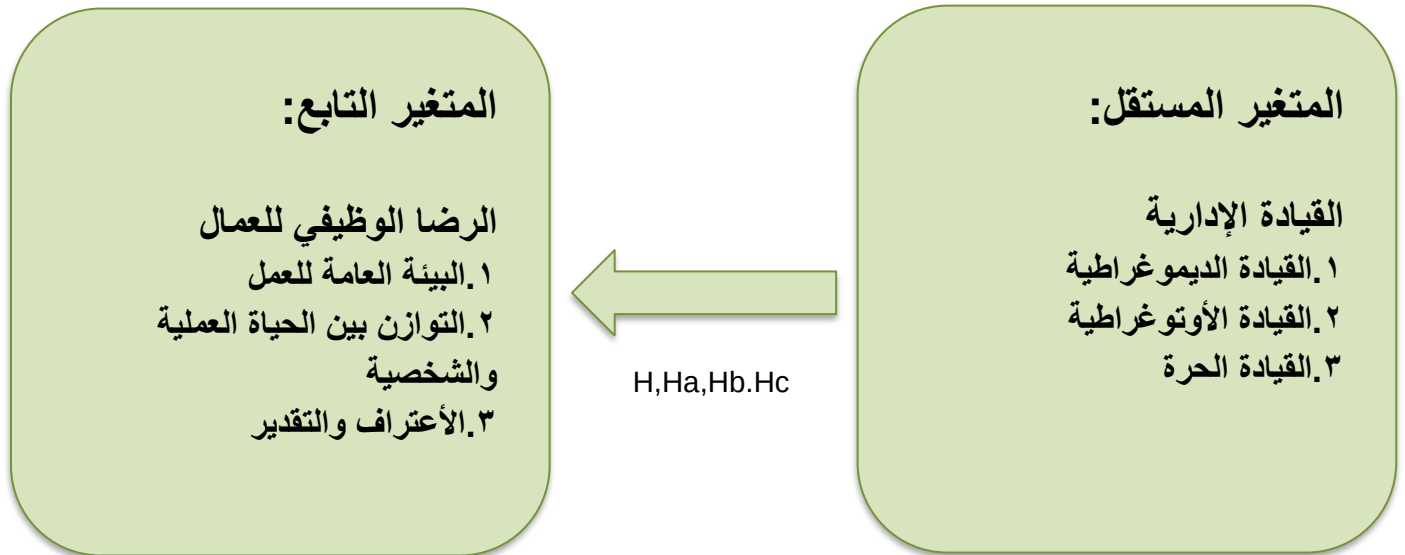
الفرضية الرئيسية H: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الديموقراطية على الرضا الوظيفي للعمال.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الأوتوغرافية على الرضا الوظيفي للعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الحرة على الرضا الوظيفي للعمال.

الشكل (١) نموذج البحث (المصدر- الباحثة - ٢٠٢٤)



٩.١. الدراسة الميدانية:

نبذة عن الشركة:

شركة أبل (Apple Inc.) هي واحدة من الشركات التكنولوجية الرائدة على مستوى العالم، وهي معروفة بابتكاراتها في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية والبرمجيات. تأسست الشركة في ١ أبريل ١٩٧٦ على يد ستيف جوبز، وستيف وزنياك، ورونالد واين، ومقرها الرئيسي في كوبرتينو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة.

فرع الشركة في جدة:

فرع شركة أبل في جدة، المملكة العربية السعودية، هو أحد المراكز التي تقدم خدمات أبل في المنطقة. لكن، بدلاً من وجود متجر رسمي مملوك لشركة أبل، تعتمد الشركة على شبكة من الموزعين المعتمدين ومتاجر التجزئة التي تقدم منتجات وخدمات أبل في جدة. معلومات حول فرع أبل في جدة:

١. الموزعين المعتمدين:

- في جدة، يمكن العثور على منتجات أبل في متاجر متعددة تعتمد على كونها موزعين معتمدين. هؤلاء الموزعون يقدمون مجموعة واسعة من منتجات أبل بما في ذلك آيفون، آيباد، ماك، وأيربودز.

٢. المتاجر:

- الرياضة للأجهزة (Extra Stores) تعد واحدة من المتاجر الكبرى التي تباع منتجات أبل وتقدم الدعم والخدمات المتعلقة بها.
- شكل ٢-١ Jarir Bookstor أيضاً من المتاجر التي توفر منتجات أبل، ولها فروع في جدة تقدم خدمات البيع والصيانة.
- أبل (Apple Resellers): هناك أيضاً بعض المتاجر الأخرى التي قد تكون معتمدة لبيع منتجات أبل وتقديم الدعم الفني.

Apple Inc. (2023). Apple in Saudi Arabia. Apple. <https://www.apple.com/sa>

١.١٠. مخطط المشروع:



الشكل (٢) يوضح هيكل المشروع المقترح (المصدر – الباحثة – ٢٠٢٤)

١. ٢. المقدمة:

التوازن قد يساعد المنظمة على تحسين الإنتاجية والكفاءة والقدرة التنافسية والروح المعنوية وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية، وكذلك يفيد الموظفين من خلال مبادرات التوازن بين الحياه والعمل من خلال زيادة الدافع للعمل، وزيادة الرضا، والتمكين والمزيد من الالتزام بالمنظمة ... وغيرها التي تكمن في برامج ال توازن. (et Tariq al , 2012)

إن التوازن بين الحياة والعمل له معانٍ مختلفة فيما يتعلق بالسياق الذي يستخدم فيه، كما أن هناك مصطلحات مختلفة مستخدمة بمفهوم التوازن بين الحياة والعمل، مثل العمل والأسرة **family/work**، صراع العمل والأسرة **family/work conflict**، المزايا الصديقة للأسرة **benefits friendly-family**، برامج العمل، **work/life initiatives** الحياة والعمل **work/life programs**، مبادرات الحياة وثقافة العمل والأسرة **work/life programs**، **work/life programs**، عرّف التوازن بينُ حيثُ الحياة والعمل بأنه "حالة توازن تتساوى فيها متطلبات وظيفة الشخص والحياة الشخصية" (Anon, 2011)

يعتمد التوازن بين الحياة والعمل على فرضية أن كل شخص يجب أن يكون لديه حياة كاملة يتم فيها تخصيص قدر كاف من الوقت للمصالح الشخصية مثل التعليم المستمر والعمل الاجتماعي / المجتمعي والرياضة وما إلى ذلك ومصلحة الأسرة. ونظرا للظروف الاقتصادية المتغيرة باستمرار ومتطلبات المجتمع، فقد غير العمل دوره في جميع أنحاء العالم حيث كان في السابق كلا من "البقاء" و"الضرورة" مرتبطين بموضوعات العمل ولكن حاليا بالإضافة إلى كون العمل ضرورة ينظر إليه. (المجلة العملية للبحوث والدراسات التجارية , المجلد ٣٧- العدد الرابع-٢٠٢٣)

أهمية اجراء الدراسات السابقة:

إجراء الدراسات حول التوازن بين الحياة والعمل، مثل الدراسات التي ذكرتها، له أهمية كبيرة في مختلف المجالات. هنا بعض الأسباب التي تبرز أهمية هذه الدراسات

تحسين الرفاهية العامة للموظفين

- **التوازن بين العمل والحياة** يؤثر بشكل مباشر على الرفاهية النفسية والجسدية للموظفين. فهم كيفية تحسين هذا التوازن يساعد في تقليل الإجهاد والضغط النفسية، مما يعزز الصحة العامة للموظفين.

زيادة الأداء والإنتاجية

- **الأداء الوظيفي** مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوازن بين العمل والحياة. الدراسات تساعد الشركات في فهم كيفية تحسين هذا التوازن لزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.

تعزيز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين

- **الرضا الوظيفي** يرتبط بتحقيق توازن جيد بين الحياة والعمل. الدراسات تقدم رؤى حول كيفية تحسين هذا التوازن لزيادة الرضا الوظيفي، مما يساعد في تقليل معدل دوران الموظفين والاحتفاظ بهم.

تطوير استراتيجيات وسياسات فعالة

- **التوصيات العملية** التي تنبثق من الدراسات يمكن أن تساعد الشركات في تطوير سياسات وإجراءات فعالة لدعم موظفيهم، مثل توفير خيارات العمل المرن أو تحسين بيئة العمل.

فهم الفروقات الثقافية والجغرافية

- **الفروقات الثقافية** قد تؤثر على كيفية تعامل الأفراد مع التوازن بين العمل والحياة. الدراسات التي تركز على سياقات جغرافية محددة تعزز فهم كيفية تأثير الثقافة والمجتمع على هذا التوازن.

تحسين العلاقات الأسرية والشخصية

- **الصراعات بين العمل والحياة** قد تؤثر على العلاقات الأسرية والشخصية. الدراسات توفر رؤى حول كيفية تحسين التوازن لدعم العلاقات الشخصية وتعزيز الحياة الأسرية.

تقديم بيانات لدعم اتخاذ القرارات

- **البيانات والمعلومات** التي توفرها الدراسات تساعد صانعي القرار في المؤسسات على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة لتحسين بيئة العمل وتجربة الموظف.

تعزيز التوعية والتثقيف

- **التوعية بأهمية التوازن** بين العمل والحياة يساعد الأفراد في التعرف على كيفية إدارة وقتهم بشكل أفضل وتحقيق توازن مناسب، مما يساهم في تطوير ثقافة عمل أكثر صحة.

بالمجمل، تساهم هذه الدراسات في تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على الصعيدين الفردي والمؤسسي.

٢.٢. المتغير المستقل:

القيادة الإدارية هي متغير مستقل رئيسي في العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الأعمال والتوازن بين العمل والحياة. تتناول القيادة الإدارية كيفية تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين، رضاهم، ورفاهيتهم. فيما يلي نظرة عامة على تعريف القيادة الإدارية، تطورها، أبعادها، والنظريات المتعلقة بها:

١: تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي العملية التي من خلالها يقوم القائد بتوجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف معينة في إطار منظمة أو مجموعة. تشمل القيادة الإدارية القدرة على التأثير على الآخرين، تحفيزهم، وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهي تتطلب مجموعة من المهارات والمعرفة لتوجيه الفريق بفعالية وتحقيق الأداء المطلوب.

٢: تطور القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية تطورت على مر العصور من خلال النظريات والممارسات التي ركزت على كيفية تحسين فعالية القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي. يمكن تلخيص تطور القيادة الإدارية في المراحل التالية:

- القيادة التقليدية: تركز على الأساليب العسكرية والرسومية في القيادة، حيث كان القائد يتحكم في كل شيء ويصدر الأوامر دون نقاش.
- القيادة التحولية: نشأت في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث بدأ التركيز على تحفيز وإلهام الموظفين، بدلاً من مجرد إدارة العمليات. القادة التحويليون يسعون لتطوير القيم والالتزام لدى الموظفين.
- القيادة التشاركية: تركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز التعاون بين القائد والموظفين، مما يعزز التفاعل والمشاركة الفعالة.
- القيادة الحديثة: تتضمن أساليب القيادة المرنة التي تتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتعتمد على التقنية والتواصل الفعال.

٣: أبعاد القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية تشمل عدة أبعاد رئيسية:

- التأثير والتحفيز: القدرة على تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق الأهداف.
- التواصل: فعالية الاتصال بين القائد والموظفين، والذي يشمل الاستماع والقدرة على نقل المعلومات بوضوح.
- الرؤية: القدرة على تحديد الرؤية الاستراتيجية والتوجهات المستقبلية للمنظمة.
- التفويض: قدرة القائد على توزيع المهام والسلطات بشكل فعال.
- التمكين: تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

٤: نظريات القيادة الإدارية:

توجد العديد من النظريات التي تفسر كيفية تأثير القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي والموظفين. من أبرز هذه النظريات:

- نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)
 - الباحث James MacGregor Burns و Bernard M. Bass
 - الملخص: تركز على كيفية إلهام القادة للموظفين لتحقيق أهداف أعلى من خلال تقديم رؤية واضحة وتعزيز التغيير الإيجابي.
- نظرية القيادة التحويلية: (Transactional Leadership Theory)
 - الباحث James MacGregor Burns :
 - الملخص: تعتمد على تبادل المنافع بين القائد والموظفين، حيث يكافأ الموظفون بناءً على تحقيق الأهداف والنتائج.

الجدول (١) -جدول توضيحي حول القيادة الإدارية في شركة أبل (المصدر – الباحثة – ٢٠٢٤)

العنصر	التفاصيل
تعريف القيادة الإدارية	في شركة أبل، القيادة الإدارية تتضمن توجيه وتحفيز الفرق لتحقيق أهداف الابتكار والجودة من خلال ثقافة العمل التي تعزز الإبداع والتميز.
تطور القيادة الإدارية	- القيادة التقليدية: كانت سائدة في مراحل مبكرة مع التركيز على التحكم المركزي. - القيادة التحولية: طورها ستيف جوبز، حيث كان يركز على الإلهام والتحفيز والابتكار. - القيادة الحديثة: تحت قيادة تيم كوك، تم دمج القيادة التشاركية وتعزيز القيم الثقافية.
أبعاد القيادة الإدارية	- التأثير والتحفيز: إلهام الموظفين لتحقيق التميز والابتكار. - التواصل: التواصل الفعال لتوضيح الرؤية والأهداف. - الرؤية: تحديد رؤية واضحة لابتكار منتجات مميزة. - التفويض: تفويض المهام لأعضاء الفريق المتخصصين. - التمكين: تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات إبداعية وتحمل المسؤولية.
القيادة التحولية	ستيف جوبز
القيادة التحولية	تيم كوك
القيادة التحولية	الفرق القيادية في أبل
القيادة التحولية	تيم كوك
القيادة التحولية	ستيف جوبز

٢. المتغير التابع:

الرضا الوظيفي هو متغير تابع هام في العديد من الدراسات حول بيئة العمل وأداء الموظفين. يتناول الرضا الوظيفي مدى رضا الموظفين عن عملهم وبيئة العمل، وكيفية تأثير ذلك على أدائهم ورفاهيتهم. فيما يلي نظرة عامة حول الرضا الوظيفي من حيث التعريف، التطور، الأبعاد، والنظريات المتعلقة به:

١: تعريف الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو الشعور بالرضا والسعادة الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم ومكان عملهم. يشمل هذا الشعور مدى توافق العمل مع توقعات الموظف واحتياجاته، ومدى استجابته لمتطلباته المهنية والشخصية. يمكن أن يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل مثل بيئة العمل، الأجر، فرص النمو والتطور، والعلاقات مع الزملاء.

٢: تطور مفهوم الرضا الوظيفي:

- المرحلة التقليدية: في أوائل القرن العشرين، كان الرضا الوظيفي يركز بشكل رئيسي على الأجر وظروف العمل. كان يُنظر إليه كأحد العناصر الأساسية لتحفيز الموظفين.
- المرحلة الإنسانية: في منتصف القرن العشرين، بدأ التركيز يتجه نحو الجوانب النفسية والاجتماعية للرضا الوظيفي، بما في ذلك تأثير بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين.
- المرحلة الحديثة: اليوم، يعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد يتضمن مجموعة من العوامل مثل التوازن بين العمل والحياة، التنمية المهنية، والإدراك الشخصي للإنجازات.

٣: أبعاد الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يتكون من عدة أبعاد رئيسية تشمل:

- الرضا عن الأجر: مدى رضا الموظف عن راتبه والمزايا المالية التي يحصل عليها.
- الرضا عن بيئة العمل: جودة بيئة العمل، بما في ذلك الراحة والسلامة والإمكانيات.
- الرضا عن العلاقات مع الزملاء: جودة العلاقات مع الزملاء ومدى التعاون والدعم المتبادل.
- الرضا عن الفرص المهنية: مدى توفر فرص التدريب والتطور والترقية.
- الرضا عن التوازن بين العمل والحياة: قدرة الموظف على تحقيق توازن مناسب بين العمل والحياة الشخصية.

٤ : نظريات الرضا الوظيفي:

هناك عدة نظريات تفسر الرضا الوظيفي وتقدم رؤى حول كيفية تأثيره على الأداء الوظيفي:

• نظرية التوقعات: (Expectancy Theory)

○ الباحث Victor Vroom :

- الملخص: تنص على أن الرضا الوظيفي يعتمد على توقعات الأفراد حول العلاقة بين جهودهم، أدائهم، والمكافآت. الموظفون يشعرون بالرضا عندما يعتقدون أن جهودهم سيؤدي إلى مكافآت ملموسة.

• نظرية العدالة: (Equity Theory)

○ الباحث John Stacey Adams :

- الملخص: تركز على الشعور بالعدالة في بيئة العمل. الموظفون يقيمون رضاهم بناءً على مقارنة جهودهم ومكافآتهم مع جهود ومكافآت الآخرين. عدم التوازن يؤدي إلى انخفاض الرضا.

• نظرية الحاجة إلى تحقيق الذات: (Self-Determination Theory)

○ الباحثون Edward Deci و Richard Ryan :

- الملخص: تركز على تحقيق الذات واحتياجات الأفراد لتحقيق الرضا. الرضا الوظيفي يزداد عندما يكون الموظف قادرًا على تحقيق استقلاليته، كفاءته، وتربطه.

• نظرية العوامل المزدوجة: (Two-Factor Theory)

○ الباحث Frederick Herzberg :

- الملخص: تقترح أن هناك عوامل تساهم في تحسين الرضا (عوامل تحفيزية مثل الإنجاز والنمو) وعوامل يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا إذا لم يتم توفيرها (عوامل صحية مثل الأجر وظروف العمل).

• نظرية المسار-الهدف: (Path-Goal Theory)

○ الباحث Robert House :

- الملخص: تركز على كيفية تأثير القادة على رضا الموظفين من خلال تحديد الأهداف وتوضيح المسارات لتحقيقها، وتوفير الدعم والتوجيه اللازم.

المرجع:

• Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2018). "Organizational

Behavior." يقدم هذا الكتاب رؤى حول الرضا الوظيفي ونظرياته المختلفة.

جدول (٢) فهم كيفية تقييم الرضا الوظيفي كمتغير تابع و تأثيره على الأداء و الرفاهية في بيئة العمل

العنصر	التفاصيل
تعريف الرضا الوظيفي	الشعور بالرضا والسعادة تجاه العمل والبيئة المحيطة.
تطور الرضا الوظيفي	- المرحلة التقليدية: التركيز على الأجر وظروف العمل. - المرحلة الإنسانية: الجوانب النفسية والاجتماعية. - المرحلة الحديثة: مفهوم متعدد الأبعاد.
أبعاد الرضا الوظيفي	- الرضا عن الأجر - الرضا عن بيئة العمل - الرضا عن العلاقات مع الزملاء - الرضا عن الفرص المهنية - الرضا عن التوازن بين العمل والحياة - الرضا عن القيادة والإدارة
نظريات الرضا الوظيفي	- نظرية التوقعات: العلاقة بين الجهد والمكافآت. - نظرية العدالة: مقارنة الجهود والمكافآت. - نظرية الحاجة إلى تحقيق الذات: تحقيق الاستقلالية والكفاءة. - نظرية العوامل المزدوجة: العوامل المحفزة والصحية. - نظرية المسار-الهدف: تأثير القادة على الرضا من خلال توضيح الأهداف.

تم تصميمها بواسطة الباحث

٣. ٢. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تتطلب دراسة العلاقة بين المتغيرات توضيح كيفية تأثير متغيرات معينة على بعضها البعض. في سياق متغيرات مثل القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، يمكننا تحليل كيف يؤثر أحد المتغيرات على الآخر، وتحديد العلاقات بينهما. سأوضح العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال المثال التالي:

١. القيادة الإدارية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع:

القيادة الإدارية يمكن أن تُعتبر متغيراً مستقلاً، بينما الرضا الوظيفي هو المتغير التابع الذي يتأثر بتغيرات في القيادة الإدارية. العلاقة بين هذين المتغيرين يمكن تلخيصها على النحو التالي:

العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

• التأثير المباشر:

- القيادة التحويلية: القادة التحويليون، الذين يلهمون ويحفزون موظفيهم، يميلون إلى تعزيز الرضا الوظيفي من خلال توفير رؤية واضحة، وتحفيز الموظفين، ودعمهم لتحقيق أهدافهم. الموظفون يشعرون بالرضا عندما يتم تحفيزهم ويشعرون بالاهتمام من قبل القيادة.
- القيادة التبادلية: عندما تكون القيادة مبنية على تبادل المكافآت مقابل الأداء، يمكن أن يشعر الموظفون بالرضا إذا كانوا يرون ارتباطاً واضحاً بين جهودهم ومكافآتهم. هذا يمكن أن يحسن رضاهم الوظيفي.
- القيادة الموقفية: يتكيف القائد مع الظروف والمواقف المتغيرة، مما يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي من خلال تقديم أساليب قيادة ملائمة لكل حالة. هذا يمكن أن يعزز شعور الموظفين بالراحة والثقة.
- القيادة الخدمية: القادة الذين يركزون على خدمة موظفيهم، دعمهم، وتطويرهم، يعززون الرضا الوظيفي بشكل كبير. هؤلاء القادة يعززون شعور الموظفين بالتقدير والتمكين.
- القيادة الكاريزمية: يمكن أن يؤثر القادة الكاريزميون بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي من خلال إلهام الموظفين بطرق غير تقليدية وخلق بيئة عمل جذابة ومشجعة.

• التأثير غير المباشر:

- التواصل الفعال: القيادة الإدارية الجيدة تعزز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، مما يحسن الشفافية ويعزز الرضا الوظيفي.
- التمكين والتفويض: القادة الذين يمنحون الموظفين مزيداً من المسؤوليات والسلطة يمكن أن يعززوا من شعور الموظفين بالتمكين، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

تشير العديد من الدراسات إلى أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الرضا الوظيفي. إليك تحليل هذه العلاقة بناءً على الدراسات السابقة

-القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

- وفقاً لدراسة (Bass & Avolio (1994، القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الحوافز الداخلية، الشعور بالانتماء، وتحفيز الموظفين على التميز في الأداء.

- دراسة Judge & Piccolo (2004) وجدت أن القادة التحويليين يعززون روح الفريق ويشجعون على الابتكار، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

-القيادة التبادلية والرضا الوظيفي

- القادة التبادليون يركزون على تبادل المكافآت مقابل الأداء، وهو ما قد يزيد الرضا الوظيفي إذا كان الموظفون يشعرون بالعدل في عملية التقييم والمكافآت. وفقاً لـ Podsakoff et al. (2006)، القيادة التبادلية قد تكون أقل تأثيراً في الرضا الوظيفي مقارنة بالقيادة التحويلية.

-القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

- القيادة الخادمة، التي تركز على خدمة الموظفين ودعم احتياجاتهم، تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي، كما وضحت دراسة Liden et al. (2008). القادة الذين يعطون أولوية لتطوير الآخرين ورفاههم الشخصي يخلقون بيئة عمل داعمة مما يؤدي إلى رضا وظيفي أعلى.

تحليل العلاقة بين المتغيرات:

- القيادة التحولية تؤدي إلى رضا وظيفي أعلى من خلال تعزيز التحفيز والإلهام.
- القيادة التبادلية تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر من خلال توفير المكافآت المناسبة والعدالة في التعامل.
- القيادة الموقفية تعزز الرضا الوظيفي من خلال التكيف مع متطلبات الموقف.
- القيادة الخدمية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال دعم الموظفين وتلبية احتياجاتهم.
- القيادة الكاريزمية يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي عبر التأثير العاطفي والإلهام.

مراجع للاستزادة:

- Northouse, P. G. (2018). "Leadership: Theory and Practice."
- Herzberg, F. (1966). "Work and the Nature of Man."
- Vroom, V. H. (1964). "Work and Motivation."
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange."

ملخص:

تعتبر القيادة الإدارية متغيراً مستقلاً يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي كمتغير تابع. يمكن لقادة الفرق تطبيق أساليب مختلفة لتحسين رضا الموظفين من خلال تقديم الرؤية، التحفيز، المكافآت، التكيف مع المواقف، ودعم نموهم.

عند تحليل العلاقة بين متغيرات البحث مثل القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي في سياق شركة أبل (Apple Inc)، يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب الفريدة لهذه الشركة العملاقة التي تميزها عن العديد من الشركات الأخرى. أبل تتمتع بثقافة تنظيمية قوية وأسلوب قيادة متميز، مما يجعل العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي مجالاً مثيراً للدراسة. سنقوم بتحليل الأنماط، الصراعات، والفجوات في الأدبيات ذات الصلة بأبل استناداً إلى القيادة الإدارية داخل الشركة والرضا الوظيفي للموظفين.

١. الأنماط في قيادة أبل والرضا الوظيفي:

أبل تحت قيادة ستيف جوبز سابقاً وتيم كوك حالياً، تمثل نماذج قيادة مميزة أثرت بشكل مباشر على الأداء والرضا الوظيفي:

- القيادة التحويلية:

- كانت القيادة التحويلية في أبل واضحة بشكل خاص تحت قيادة ستيف جوبز، الذي كان يشجع الابتكار وتحدي الوضع القائم. أسلوبه كان ملهماً للموظفين، لكنه في نفس الوقت كان يتطلب معايير عالية جداً. العديد من الموظفين ذكروا أنهم شعروا بالحافز لتحقيق أهداف كبرى، مما أدى إلى مستوى عالٍ من الرضا لدى البعض، ولكن ليس لدى الجميع بسبب الضغوط المرتفعة.
- مع تيم كوك، انتقلت أبل إلى نموذج قيادة أكثر تعاوناً ودعماً، وهو ما يُعرف بالقيادة التحويلية الأكثر استدامة. ركز كوك على تمكين الموظفين وإعطائهم المزيد من المرونة، مما أدى إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين على المدى الطويل.

• القيادة التبادلية:

- في إطار التركيز على الإنجاز، تعزز القيادة التبادلية ثقافة الأداء العالي في أبل. الحوافز والمكافآت مرتبطة بشكل مباشر بأداء الموظفين، حيث يُكافأ الأداء العالي بمكافآت مالية كبيرة وأسهم في الشركة. على الرغم من ذلك، هذا النموذج قد يكون أقل فعالية في تعزيز الرضا الوظيفي طويل الأجل مقارنةً بالقيادة التحويلية.

• القيادة الخادمة:

- لم يكن أسلوب القيادة الخادمة بارزاً في أبل مقارنة بالقيادتين التحويلية والتبادلية. إلا أن بعض التحليلات تشير إلى أن تيم كوك بدأ في اعتماد بعض عناصر هذا الأسلوب، مثل الاهتمام برفاهية الموظفين والتنوع والشمولية داخل الشركة، مما ساهم في تحسين الرضا الوظيفي.

٤. الصراعات في الأدبيات حول قيادة أبل

• القيادة التحويلية تحت ستيف جوبز:

- كان هناك صراع في الأدبيات حول تأثير أسلوب ستيف جوبز القيادي على الرضا الوظيفي. البعض يراه مصدر إلهام وابتكار لا مثيل له، مما ساهم في نجاح أبل. لكن من ناحية أخرى، أشار بعض الموظفين السابقين إلى أن البيئة كانت مليئة بالضغوط العالية والقلق المستمر، مما أثر على رضاهم الوظيفي. القيادة التحويلية التي مارسها جوبز، على الرغم من أنها دفعت الابتكار، إلا أنها خلقت بيئة تنافسية ومرهقة.

• الانتقال إلى تيم كوك:

- هناك أيضاً صراع حول انتقال القيادة من جوبز إلى كوك. بعض المحللين يرون أن كوك قاد أبل إلى مرحلة جديدة من الاستقرار والاهتمام بالموظفين، مما رفع مستوى الرضا الوظيفي. ومع ذلك، هناك رأي آخر يرى أن القيادة تحت جوبز كانت أكثر فعالية في دفع الابتكار السريع مقارنة بالنموذج الحالي الأكثر تعاوناً وتوازناً.

• الصراع بين الابتكار والرفاهية:

- أبل دائماً تسعى لتحقيق الابتكار، وهو ما يتطلب بيئة عمل مليئة بالتحديات. الصراع هنا يتمثل في كيفية تحقيق التوازن بين الرضا الوظيفي وضرورة الحفاظ على الابتكار المستمر. بعض الدراسات تشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي قد ينخفض مع ارتفاع متطلبات الأداء والابتكار.

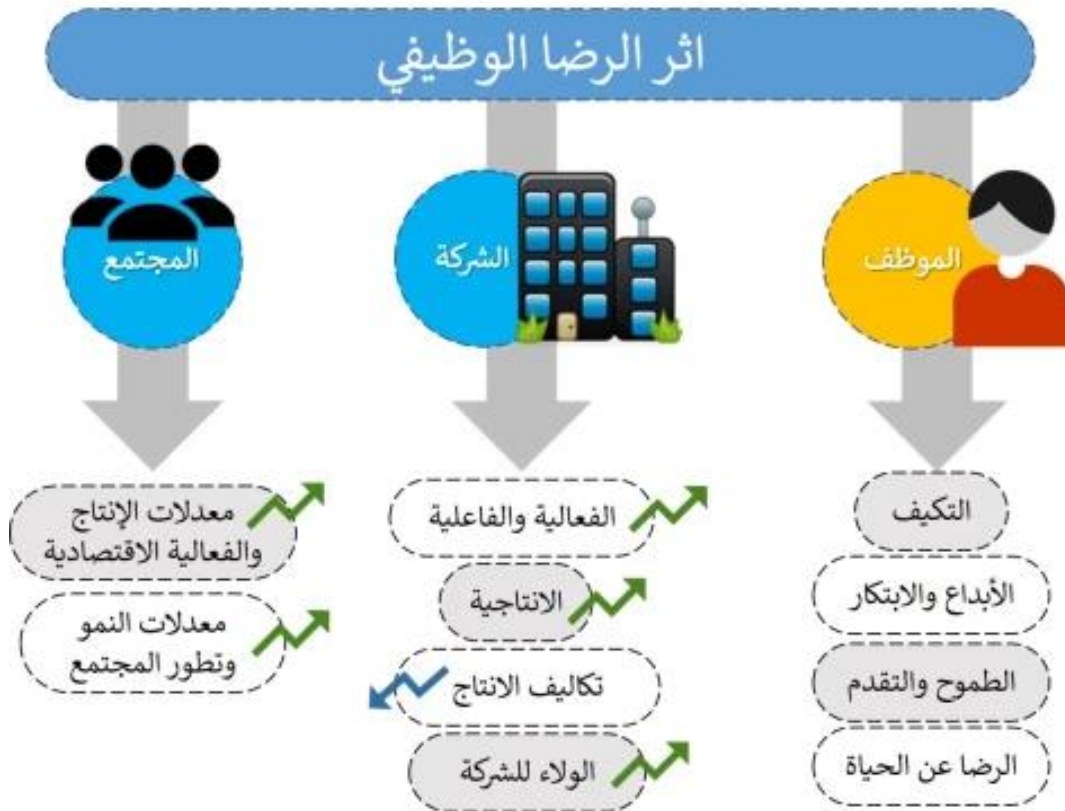
٥. الفجوات في الأدبيات حول قيادة أبل

- تأثير القيادة الرقمية:
 - رغم أن أبل تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والابتكار، إلا أن هناك فجوة في البحث حول تأثير القيادة الرقمية (Digital Leadership) على الرضا الوظيفي. لم يتم تحليل كيفية تأثير القيادة عن بعد أو عبر الأدوات الرقمية (مثل الاجتماعات الافتراضية) على الموظفين في أبل، خاصةً بعد جائحة كورونا والتحول الكبير للعمل عن بُعد.
- تنوع القيادة وتأثيرها على الرضا الوظيفي:
 - هناك فجوة في الأدبيات حول كيفية تأثير سياسات التنوع والشمولية التي اعتمدها تيم كوك على الرضا الوظيفي. أبل ركزت في السنوات الأخيرة على تعزيز التنوع والشمولية، ولكن الدراسات لم تتناول بشكل كاف تأثير هذه السياسات على رضا الموظفين من خلفيات متنوعة.
- التغيرات الثقافية:
 - على الرغم من أن التغير في الثقافة القيادية بين ستيف جوبز وتيم كوك قد تم دراسته، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تحلل كيفية تأثير هذه التغيرات على المستويات المختلفة من الموظفين، مثل المطورين والمصممين والموظفين الإداريين.
- تأثير العلامة التجارية على الرضا الوظيفي:
 - أبل ليست فقط شركة تكنولوجيا، ولكنها أيضاً علامة تجارية مميزة. هناك حاجة لمزيد من الأبحاث حول كيفية تأثير هذه العلامة التجارية العالمية والمكانة العالية لأبل على رضا الموظفين وفخرهم بالانتماء للشركة.

٦. التوصيات بناءً على التحليل:

١. زيادة البحث حول القيادة الرقمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في أبل، خاصةً مع التوسع في العمل عن بُعد واستخدام الأدوات الرقمية.
٢. تحليل تأثير سياسات التنوع والشمولية التي تطبقها أبل على الرضا الوظيفي من خلال دراسات استقصائية تشمل الموظفين من خلفيات مختلفة.
٣. دراسة الفروق الثقافية في قيادة أبل وتأثيرها على الموظفين المختلفين بناءً على مواقعهم الوظيفية (التقنية، الإدارية، الإبداعية).
٤. استكشاف تأثير العلامة التجارية العالمية لشركة أبل على الرضا الوظيفي، وكيف يؤثر فخر الموظفين بالعمل في أبل على أدائهم وولائهم.

الشكل (٣) يوضح أثر الرضا الوظيفي



٢. الخاتمة:

الدراسات السابقة حول العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في شركة أبل أظهرت تبايناً واضحاً بين أساليب القيادة المختلفة وتأثيرها على الموظفين. القيادة التحويلية، كما طبقها ستيف جوبز، كانت مصدر إلهام ودافعة للابتكار، لكنها أدت إلى بيئة

ملينة بالضغوط. في المقابل، تحت قيادة تيم كوك، انتقل النمط القيادي إلى مستوى أكثر توازنًا واستدامة، مما رفع مستوى الرضا الوظيفي وقلل من الضغط على الموظفين. القيادة التبادلية في أبل، رغم فعاليتها في تعزيز الأداء من خلال المكافآت، قد تسببت في بعض الضغوط الوظيفية. أما القيادة الخادمة، فقد ساهمت في تعزيز رضا الموظفين بفضل الاهتمام برفاهيتهم.

مناقشة آثار البحث المستقبلية:

تُظهر هذه النتائج الحاجة إلى البحث المستمر في عدة مجالات رئيسية تتعلق بالقيادة في شركة أبل، منها:

- القيادة الرقمية: مع التحول إلى العمل عن بُعد وزيادة الاعتماد على الأدوات الرقمية، هناك فجوة كبيرة في الأبحاث التي تتناول تأثير القيادة الرقمية على رضا الموظفين في أبل.
- التنوع والشمولية: مع تزايد التركيز على التنوع داخل الشركة، من المهم دراسة كيفية تأثير سياسات التنوع والشمولية على رضا الموظفين من خلفيات ثقافية وجندرية متنوعة.
- الجيل الجديد من الموظفين: مع تغير الأجيال، يتطلب الأمر المزيد من البحث حول كيفية تأثير أنماط القيادة الحالية على رضا الموظفين الجدد من الأجيال الشابة مثل جيل الألفية وجيل زد.

المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يوفر البحث في العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في أبل مساهمات هامة، أبرزها:

١. فهم متعمق لأنماط القيادة وتأثيرها المختلف على مستويات الرضا الوظيفي والضغط، مما يمكن أن يساعد القادة في اتخاذ قرارات أكثر توازنًا.
٢. تقديم رؤى حول قيادة التحول الرقمي وتحدياته في شركات التكنولوجيا الكبرى مثل أبل.
٣. إبراز أهمية القيادة المستدامة التي تحقق التوازن بين الابتكار والرفاهية، مما يساهم في تطوير استراتيجيات قيادة تعزز الابتكار وفي الوقت نفسه توفر بيئة عمل صحية.
٤. تسليط الضوء على تأثير السياسات الداخلية مثل التنوع والشمولية، وتأثيرها على رضا الموظفين، وهو مجال يتزايد فيه الاهتمام الأكاديمي.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١. ٣. المقدمة:

تستند هذه الدراسة إلى منهج وصفي تحليلي يهدف إلى فهم أثر التوازن بين العمل والحياة على مستويات التوتر لدى الموظفين في شركة أبل في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام أسلوب البحث الكمي لجمع البيانات بشكل منهجي من عينة من الموظفين العاملين في الشركة.

تم تصميم استبيان مخصص كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجموعة من الأسئلة التي تغطي الجوانب المتعلقة بتوازن العمل والحياة، مثل عدد ساعات العمل، المرونة في ساعات العمل، فرص الراحة، وتوافر الدعم الاجتماعي من الإدارة. كما تضمنت الاستبيانات أسئلة تقيس مستويات التوتر النفسي باستخدام مقاييس معترف بها عالمياً.

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين لضمان التمثيل الصحيح لمختلف الأقسام والمستويات الوظيفية في الشركة، كما تم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متقدمة لتحديد العلاقة بين توازن العمل والحياة ومستويات التوتر.

وتعتمد هذه المنهجية على تحليل الترابط بين المتغيرات المدروسة وتفسير النتائج بشكل يعكس الظروف الفعلية للموظفين في بيئة العمل لدى شركة أبل في المملكة العربية السعودية.

٢. ٣. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

١. التوازن بين العمل والحياة:

يقصد به القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمسؤوليات الشخصية أو الأسرية بطريقة لا تؤثر سلباً على الجانب الشخصي أو المهني للموظف. في هذه الدراسة، يتم قياس التوازن بين العمل والحياة من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول عدد ساعات العمل، المرونة في ساعات العمل، الإجازات، والسياسات الداعمة للتوازن التي تقدمها الشركة (مثل العمل عن بعد، والساعات المرنة).

٢. مستويات التوتر :

يقصد بها درجة التوتر النفسي أو الضغط الذي يشعر به الموظف نتيجة لضغوط العمل أو الصعوبات المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة. في هذه الدراسة، يتم قياس مستويات التوتر باستخدام مقياس معياري (مثل مقياس مقياس الإجهاد الإداري) يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس الشعور بالتوتر والقلق وتأثيره على الأداء والصحة النفسية والجسدية.

٣. الموظفون في شركة أبل في المملكة العربية السعودية:

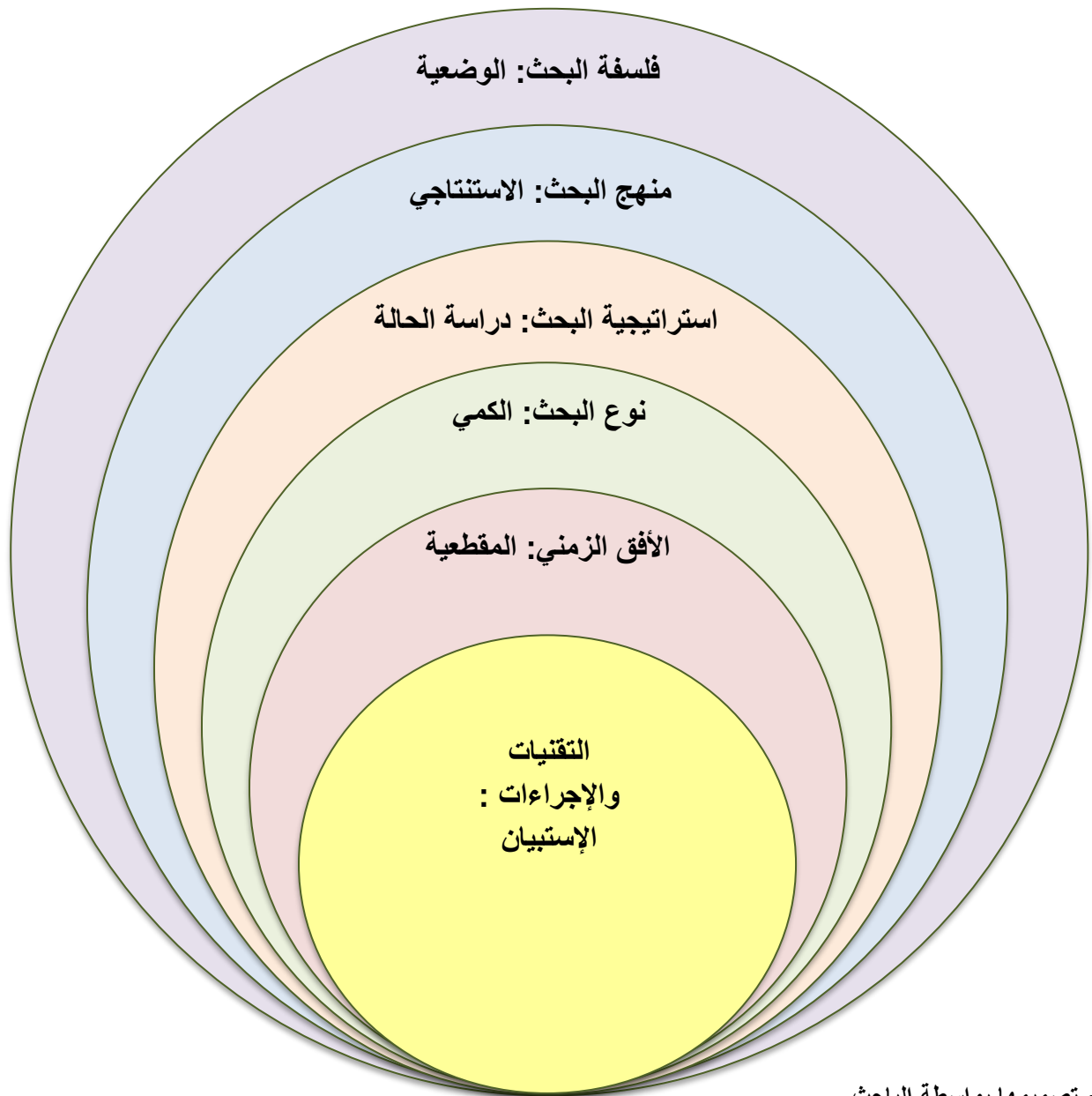
يشير هذا المتغير إلى جميع العاملين في مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية لدى شركة أبل في فروعها بالمملكة العربية السعودية. في هذه الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات والتخصصات.

٤. الدعم الإداري (متغير إضافي قد يكون ذا صلة بالدراسة):

٣.٣. تصميم البحث:

١. فلسفة الدراسة: المنهج الوضعي
٢. أسلوب التحليل: استنتاجي
٣. استراتيجية الدراسة: دراسة حالة
٤. نوع الدراسة: كمية
٥. المدة الزمنية: مقطعية
٦. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان

الشكل (٤) منهجية البحث للمشروع (المصدر – الباحثة – ٢٠٢٤)



تم تصميمها بواسطة الباحث

٤. ٣. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات:

١. ٤. ٣. مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل جميع الموظفين العاملين في شركة أبل في المملكة العربية السعودية في جدة خصوصا. يتضمن هذا المجتمع موظفي مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية (الإدارية والفنية والتقنية وغيرها)، وذلك بهدف الحصول على صورة شاملة لتجربة العمل وتوازن الحياة لدى الموظفين في الشركة.

٢. ٤. ٣. عينة الدراسة:

تم اختيار العينة باستخدام الاستبيان لضمان تمثيل مختلف الفئات من الموظفين بشكل عادل. وباستخدام الاستبيان سنستطيع الوصول لأكبر عدد من الموظفين لتعبأته.

٣. ٤. ٣. طرق وتقنيات اخذ العينة:

طريقة اخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات اخذ العينات هي اخذ العينات العشوائية البسيطة.

٥. ٣. طريقة جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الادوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

١. ٥. ٣ المتغير المستقل (القيادة الإدارية):

اعتمد الباحث على استبانة عائشة خالد ٢٠٢٣. وذلك لقياس المتغير المستقل من حيث اربع ابعاد.

الجدول (٣) للمتغير المستقل (المصدر – الباحثة – ٢٠٢٤)

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الادارية	أسلوب القيادة	٥	(Bass & Avolio, 1997)
	الدعم والتوجيه	٤	(House, 1971)
	السياسات المرنة	٣	(Kossek & Ozeki, 1998)
	الاتصال الفعال	٤	(Graen & Uhl-Bien, 1995)

٢. ٥. ٣ المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعمال):

اعتمد الباحث على استبانة عائشة خالد ٢٠٢٣. وذلك لقياس المتغير التابع من حيث اربع ابعاد.

الجدول (٤) للمتغير التابع (المصدر – الباحثة – ٢٠٢٤)

المتغير التابع	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الرضا الوظيفي للعمال	الرضا عن بيئة العمل	٤	(Herzberg, 1966)
	الرضا عن القيادة	٣	(Bass, 1990)
	الرضا عن فرص التطور المهني	٤	(Hackman & Oldham, 1976)
	الرضا عن التعويضات والمكافآت	٣	(Lawler, 1971)

٣.٦ أنواع البيانات:

في هذا القسم يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

٣.٦.١ البيانات الأولية:

هي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من خلال أدوات البحث المخصصة للدراسة، مثل الاستبيانات والمقابلات. تعتبر هذه البيانات من أكثر المصادر موثوقية لأنها تعكس التجربة المباشرة للأفراد المشاركين.

• الاستبيانات: (Questionnaires)

- تُستخدم الاستبيانات لجمع البيانات بشكل مباشر من الموظفين حول تجاربهم وتصوراتهم عن التوازن بين العمل والحياة ومستويات التوتر والرضا الوظيفي.
- تتيح هذه الأداة جمع بيانات كمية تساعد في تحليل العلاقة بين المتغيرات بطريقة موضوعية ومنهجية.

• المقابلات شبه المنظمة: (Semi-structured Interviews)

- تُستخدم لجمع بيانات نوعية (Qualitative Data) تُعمق الفهم حول تجارب الموظفين الشخصية مع سياسات الشركة وتوازن العمل والحياة.
- تتيح المقابلات للموظفين التعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل أوسع مما يساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة.

٣.٦.٢ البيانات الثانوية:

هي البيانات التي تم جمعها من مصادر سابقة مثل التقارير والإحصاءات المنشورة والمقالات العلمية. تساعد البيانات الثانوية في تقديم خلفية نظرية وتحليل سياقي لدعم البيانات الأولية.

• تقارير الشركة: (Company Reports)

- يمكن الاستعانة بتقارير الموارد البشرية في شركة أبل لمعرفة السياسات المتبعة المتعلقة بتوازن العمل والحياة ومستويات رضا الموظفين السابقة.
- مثلاً، تقارير حول ساعات العمل، الغياب، استخدام الموظفين للمرونة في العمل، أو برامج الدعم المقدمة للموظفين.

• الدراسات السابقة: (Previous Studies)

- البحث في المقالات والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي وتوازن العمل والحياة، وخاصة تلك التي تركز على شركات التكنولوجيا في المملكة العربية السعودية.
- هذه الدراسات تقدم بيانات مقارنة وتساعد في تحديد العوامل التي قد تكون ذات صلة وتأثير في بيئة العمل لدى أبل.

٧. ٣ طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً لإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٨. ٣ الخاتمة:

في الختام تعد هذه الدراسة محاولة الالتقاء الضوء على منهجية الدراسة هذه. يتبين أن توفير بيئة عمل داعمة وسياسات مرنة يمكن أن يقلل بشكل كبير من مستويات التوتر ويعزز من رضا الموظفين. توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات، مثل أبل، استراتيجيات تدعم هذا التوازن لضمان تحسين الإنتاجية ورفع مستويات السعادة والرضا بين موظفيها.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

التمهيد:

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار ٢٨ يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحث والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات.

توصيف عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل: الجنس والفئة العمرية. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس ويشمل (ذكر انثى)
- الفئة العمرية تشمل (من 20 الى 30، من 31 الى 40، من 41 الى 50، 51 واكثر).

الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

جدول رقم - (٥) - توصيف عينة الدراسة
(المصدر - الباحثة ٢٠٢٤)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	7	21.9%
	انثى	25	78.1%
	الاجمالي	32	100%
العمر	من 20 الى 30	28	87.5%
	من 31 الى 40	3	9.4%
	من 41 الى 50	1	3.1%
	أو اكثر 51	0	0%
	الاجمالي	32	100%

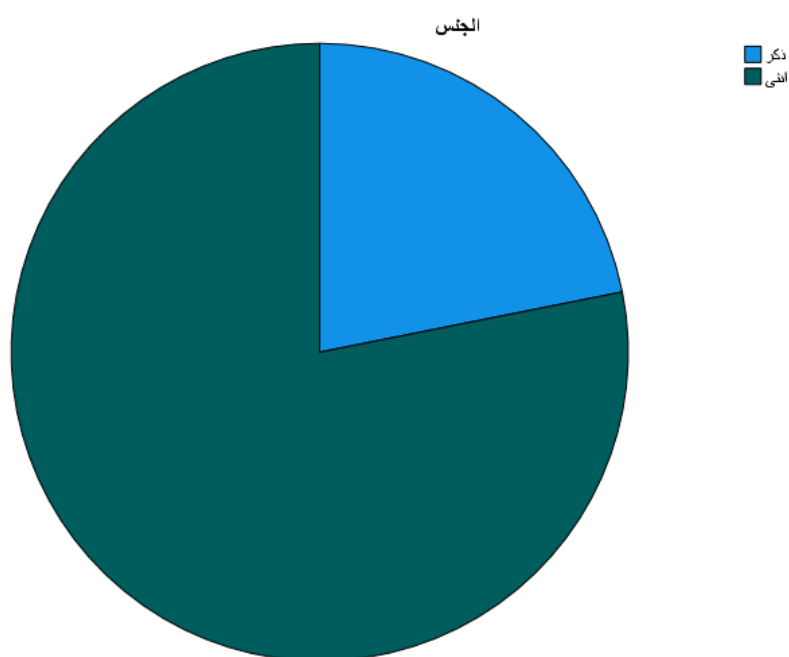
يقدم هذا الجدول توصيفا تفصيليا لعينة الدراسة على أربع متغيرات رئيسية الجنس العمر سنوات العمل، والمنصب الوظيفي الحالي للمشاركين. ومن خلاله يتم استخلاص النتائج التالية:

- **فيما يتعلق بالجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الاناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الاناث ٢٥ مفردة بنسبة ٧٨,١٪ من اجمالي العينة بينما بلغ عدد الذكور ٧ مفردة بنسبة ٢١,٩٪ من اجمالي العينة كما يوضح الشكل التالي:

جدول رقم - (٦) - تصنيف العينة للجنس
(المصدر - الباحثة ٢٠٢٤)

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	٧	٢١,٢	٢١,٩	٢١,٩
	انثى	٢٥	٧٥,٨	٧٨,١	١٠٠,٠
	Total	٣٢	٩٧,٠	١٠٠,٠	
Missing	System	١	٣,٠		
	Total	٣٣	١٠٠,٠		

شكل - (٥) - رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للجنس
(المصدر - الباحثة ٢٠٢٤)

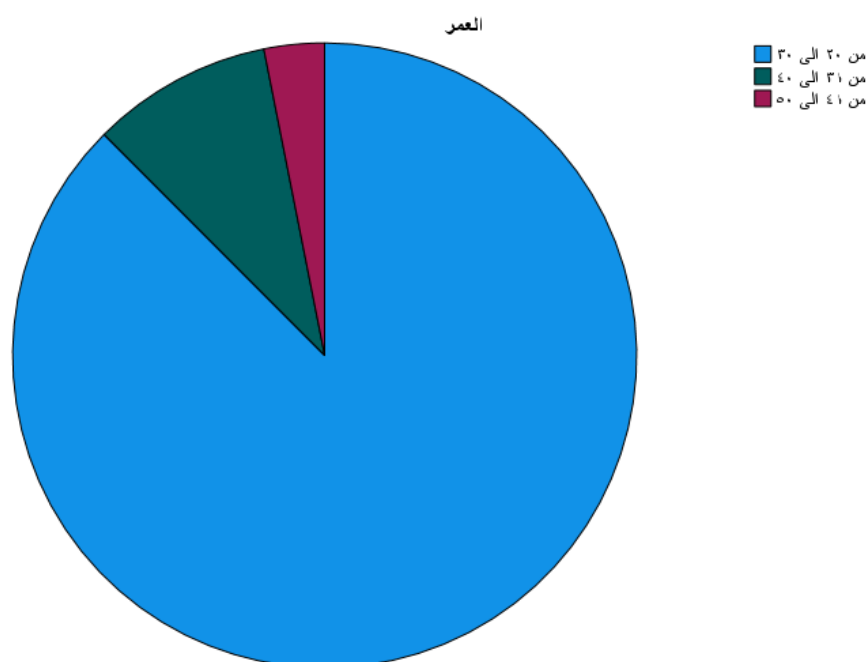


اما فيما يتعلق بالعمر: نلاحظ ان غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون لفئة من ٢٠ الى ٣٠ سنة حيث تشكل النسبة الأعلى بواقع ٨٧,٥٪ من اجمالي العينة، تليها الفئة من ٣١ الى ٤٠ سنة حيث تشكل نسبة ٩,٤٪ ثم تليها الفئة من ٤١ الى ٥٠ سنة بنسبة ٣,١٪. كما يوضح الشكل التالي:

جدول رقم (٧) – تصنيف العينة وفقا للعمر
(المصدر – الباحثة ٢٠٢٤)

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من ٢٠ الى ٣٠	٢٨	٨٤,٨	٨٧,٥	٨٧,٥
	من ٣١ الى ٤٠	٣	٩,١	٩,٤	٩٦,٩
	من ٤١ الى ٥٠	١	٣,٠	٣,١	١٠٠,٠
	Total	٣٢	٩٧,٠	١٠٠,٠	
Missing	System	١	٣,٠		
	Total	٣٣	١٠٠,٠		

شكل – (٦) – رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للعمر
(المصدر – الباحثة ٢٠٢٤)



قياس ثبات وصدق أدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي : Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair et al (2006).

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة وقيمة Pvalue بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 كما يلي:

جدول رقم - (٨) - مقياس الصدق
(المصدر - الباحثة ٢٠٢٤)

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	p Values	متوسط التباين المستخرج
القيادة الادارية	القيادة الديمقراطية	A1	.822	.835	.694	0.00	9.139
		A2		.775	.848	0.00	
		A3		.902	.724	0.00	
		A4		.857	.863	0.00	
	القيادة الاوتوغراطية	B1		.781	.830	0.00	1.726
		B2		.782	.850	0.00	
		B3		.836	.965	0.00	
		B4		.956	.724	0.00	
	القيادة الحرة	C1		.817	.935	0.00	.074
		C2		.838	.968	0.00	
		C3		.904	.882	0.00	
		C4		.623	.712	0.00	
الرضا الوظيفي للعمال	البيئة العامة للعمل	BA1	.839	.617	.826	0.00	9.524
		BA2		.823	.769	0.00	
		BA3		.911	.997	0.00	
		BA4		.871	.778	0.00	
	لتوازن بين الحياة العملية والشخصية	BB1		.656	.898	0.00	1.432
		BB2		.814	.935	0.00	
		BB3		.728	1.034	0.00	
		BB3		.609	.943	0.00	
		BC1		.848	.1046	0.00	0.747

		0.00	.930	.877	BC2	الأعتراف والتقدير
		0.00	.929	.679	BC3	
		0.00	.978	.768	BC4	

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس القيادة الادارية جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (القيادة الادارية) وابعاده (القيادة الديموغرافية، لقيادة الاوتوغرافية، القيادة الحرة) عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته المتغير القيادة الادارية ككل هو 1.0 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج الأبعاد المتغير وهي: القيادة الديموغرافية، لقيادة الاوتوغرافية، القيادة الحرة، الابتكار في القيادة الادارية وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس الرضا الوظيفي للعمالجميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس الرضا الوظيفي للعمال وابعاده (البيئة العامة للعمل، التوازن بين الحياة العملية والشخصية، الأعتراف والتقدير) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاثة كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الرضا الوظيفي للعمال ككل هو 1.0 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد المتغير وهي: البيئة العامة للعمل التوازن بين الحياة العملية والشخصية، رضا العملاء، وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الفرد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقا لـ (Hair et al 2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 من حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم (الفا) كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability، وقيمة (rho-A).

جدول رقم - (٩) - ثبات الدراسة
(المصدر - الباحثة ٢٠٢٤)

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
.860	.886	4	القيادة الديموقراطية	القيادة الارادية
	.782	4	القيادة الاولتوغراطية	
	.779	4	القيادة الحرة	
.929	.909	4	البيئة العامة للعمل	الرضا الوظيفي للعامل
	.888	4	التوازن بين الحياة العملية والشخصية	
	.901	4	الأعتراف والتقدير	

يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات المقياس الدراسة كما يلي:

● مقياس القيادة الادارية وابعادها:

اظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي : (.886 ,.782 ,.779) مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقا ل هيررو وآخرون (2010) فقد تحقق الثبات للمقياس.

● مقياس الرضا الوظيفي للعامل وابعاده:

اظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي: (.901 , .888 , .909) مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقا ل هيررو وآخرون (2010) فقد تحقق الثبات للمقياس.

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى التي البنت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصالحية هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرث الخماسي. وفقا لما يلي:

جدول - (١٠) - مقياس ليكرث الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في 5/100 (المقياس الخماسي) = 20%. يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية. كما يلي:

جدول رقم – (١١) – التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة الاتجاه العام	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية
من 4.20. الى اقل من 5	موافق بشدة	من 84 الى اقل من 100%	مرتفع جدا
من 4.30 الى 20.4	موافق	من 68 الى اقل من 84 %	مرتفع
من 2.60. الى 3.40	محايد	من 52 الى اقل من 68 %	متوسط
من 80.1 الى 60.2	غير موافق	من 36 الى اقل من 52 %	منخفض
من 1 الى اقل من 80.1	غير موافق بشدة	من 20 الى اقل من 36 %	منخفض جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الادارية وأبعادها وكذلك مستوى الرضا الوظيفي للعمال وأبعاده وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة.. وذلك كما يلي:

جدول رقم - (١٢) - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة الادارية	القيادة الديموقراطية	3.54	.614	.652	.710	3.48	اتفق	مرتفع	مرتفع
	القيادة الاوتوغراطية	3.63	.710						
	القيادة الحرة	3.26	.850						
الرضا الوظيفي للعمال	البيئة العامة للعمل	3.25	.767	.728	.830	3.56	اتفق	مرتفع	مرتفع
	التوازن بين الحياة العملية والشخصية	3.62	.830						
	الأعتراف والتقدير	3.60	.847						

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل القيادة الادارية إلى أن الاتجاه العام المفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة الادارية بقطاع التكنولوجيا ،وذلك حيث كان المتوسط الحسابي للمتغير ككل هو (3.48) بنسبة موافقة عالية بلغت 80,64% ، عند الانحراف معياري (0.652).

- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعمال) أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الرضا الوظيفي للعمال بقطاع الأجهزة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.56) بنسبة موافقة بلغت 78,46% ، عند الانحراف معياري (0.728)

كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الرضا الوظيفي للعمال أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الرضا الوظيفي للعمال جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى قطاع الأجهزة و التكنولوجيا ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد البيئة العامة للعمل هو (3.25) بنسبة موافقة 80,9% عند الانحراف معياري (0.767), المتوسط الحسابي لبعد التوازن بين الحياة العملية والشخصية هو (3.62) بنسبة موافقة حوالي 77,48% عند الانحراف معياري (0.830) بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاعتراف والتقدير هو (3.60) بنسبة موافقة 77% عند الانحراف معياري (0.847).

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل القيادة الادارية وابعادها إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع الرضا الوظيفي للعمال وأبعاده ذات مستوى مرتفع في القطاع الأجهزة و التكنولوجيا ، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

جدول رقم - (١٣) - معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations									
		الديموغرافية القيادة	الاوتوغرافية القيادة	الح- القيادة	المستقل- المتغير	لل- العامة- البيئة	الح- بين- توازن	وال- الاعتراف	ر- التابع- المتغير
		طية	طية	رة	الادارية القيادة	عمل	وال- العملية- ياة	تقدير	لل- الوظيفي- ضا
							شخصية		عمال
الديموغرافية القيادة	Pearson Correlation	1	.713**	.663**	.877**	.567**	.373*	.519**	.563**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	.035	.002	<.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
الاوتوغرافية القيادة	Pearson Correlation	.713**	1	.673**	.906**	.612**	.504**	.666**	.693**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
الحر- القيادة	Pearson Correlation	.663**	.673**	1	.880**	.567**	.247	.506**	.510**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	.172	.003	.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
الاداء- القيادة- المستقل- المتغير	Pearson Correlation	.877**	.906**	.880**	1	.657**	.426*	.640**	.667**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	.015	<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
للعمل- العامة- البيئة	Pearson Correlation	.567**	.612**	.567**	.657**	1	.494**	.712**	.840**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		.004	<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
وال- العملية- الحياة- بين- توازن	Pearson Correlation	.373*	.504**	.247	.426*	.494**	1	.612**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.035	.003	.172	.015	.004		<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
والتقدير- الاعتراف	Pearson Correlation	.519**	.666**	.506**	.640**	.712**	.612**	1	.918**
	Sig. (2-tailed)	.002	<.001	.003	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
الوظيفي- رضا- التابع- المتغير	Pearson Correlation	.563**	.693**	.510**	.667**	.840**	.816**	.918**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

❖ الارتباط الخطي بين القيادة الادارية وابعادها (كمتغير مستقل) الرضا الوظيفي للعمال وأبعاده (كمتغير تابع):

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (897) بين القيادة الادارية كمتغير مستقل وبين الرضا الوظيفي للعمال كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين القيادة الادارية وابعادها (القيادة الديموغرافية، القيادة الاوتوغرافية، الاعتراف والتقدير) كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعمال (البيئة العامة للعمل، التوازن بين الحياة العملية والشخصية ، الاعتراف والتقدير)

عند معامل ارتباط القيادة الادارية وجميع الابعاد:
(.835,775,902,.781,782, 836,817,838,904,535,470,.742)

معامل ارتباط الرضا الوظيفي للعمالوجميع الابعاد:
(.617,.823,.911,.656,814,.728,.848,877,679,753,.590,.722)

على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية 28 PLS-SEM, V . SPSS

على النحو التالي:

❖ الفرضية الرئيسية:

- تؤثر القيادة الادارية بشكل إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في شركة آبل بجدة.
- القيادة الادارية المدروسة والمتبعة بشكل فعال تساهم في تعزيز الشركات وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

❖ الفرضيات الفرعية:

١. الفرضية الفرعية المتعلقة بالقيادة الديموقراطية على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال: H_a
 - وجود أهداف استراتيجية واضحة في شركة آبل بجدة يؤدي إلى تحسين توجيه الجهود وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال
 - التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية لشركة آبل بجدة يساهم في وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الرضا.
٢. الفرضية الفرعية المتعلقة لقيادة الاوتوغرافية على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال H_D
 - يساهم لقيادة الاوتوغرافية بفعالية في تحسين الرضا الوظيفي للعمال من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف الشركة بشكل متنسق.
٣. الفرضية الفرعية المتعلقة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي للعمال: H_C
 - تؤدي القيادة الحرة بانتظام إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعمال من خلال الكشف المبكر عن التحديات، وضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل مستدام.

❖ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

ينص هذا الفرض على هناك علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الادارية وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال في شركة آبل بجدة ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

"Regression Linear Simple Analysis"

بين القيادة الادارية محل الدراسة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي للعمال (إجمالي) كمتغير تابع.

جدول رقم (١٤) – الفرضية الرئيسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.427	.456

a. Predictors: (Constant), الادارية_القيادة_المستقل_المتغير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.009	1	5.009	24.078	<.001 ^b
	Residual	6.241	30	.208		
	Total	11.250	31			

a. Dependent Variable: للعمال_الوظيفي_رضا_التابع_المتغير

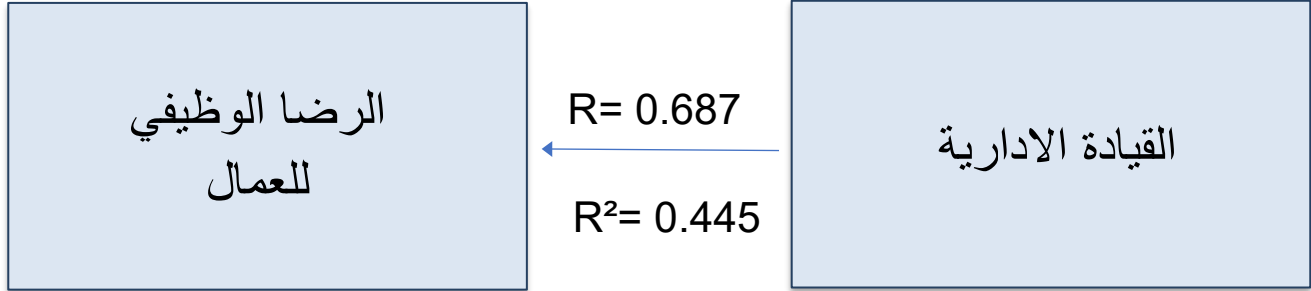
b. Predictors: (Constant), الادارية_القيادة_المستقل_المتغير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.787	.301		2.615	.014	.172	1.401
	الادارية_القيادة_المستقل_المتغير	.713	.145	.667	4.907	<.001	.416	1.009

a. Dependent Variable: للعمال_الوظيفي_رضا_التابع_المتغير

شكل - (٧) - نتائج الفرضية الرئيسية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (F.Sig) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0.01 .
- وتشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.687$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة الادارية مع الرضا الوظيفي للعمال (أجمالي).
- يشير معامل التحديد المعدل (٢) إلى أن (٦٥٪) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي للعمال (أجمالي) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الادارية .
- تشير قيمة (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار (β)، حيث أن مستوى الدالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي للعمال (اجمالا) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل القيادة الديموقراطية لقيادة الاوتوغراطية القيادة الحرة - الابتكار في القيادة الادارية على التمييز المؤسسي يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الادارية محل الدراسة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي للعمال كمتغير تابع واختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط "Regression Linear Simple Analysis".

جدول رقم (١٥) – الفرضية الفرعية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 ^a	.491	.436	.452

a. Predictors: (Constant), الحرية_القيادة, الديموقراطية_القيادة, الاوتوغراطية_القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.522	3	1.841	8.998	<.001 ^b
	Residual	5.728	28	.205		
	Total	11.250	31			

a. Dependent Variable: للعمال_الوظيفي_رضا_التابع_المتغير

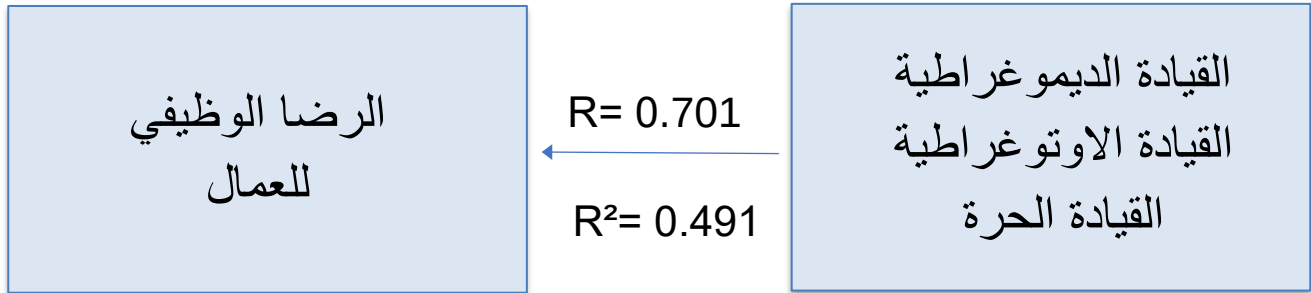
b. Predictors: (Constant), الحرية_القيادة, الديموقراطية_القيادة, الاوتوغراطية_القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.863	.312		2.766	.010	.224	1.502
	الديموقراطية_القيادة	.138	.224	.126	.613	.545	-.322	.597
	الاوتوغراطية_القيادة	.496	.178	.578	2.779	.010	.130	.862
	الحرية_القيادة	.034	.181	.037	.190	.851	-.336	.404

a. Dependent Variable: للعمال_الوظيفي_رضا_التابع_المتغير

شكل - (٨) - نتائج الفرضية الفرعية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (F.Sig) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0.01 .
- وتشير قيمة معامل الارتباط $(R) = (0.701)$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة الادارية مع الرضا الوظيفي للعمال (أجمالي).
- يشير معامل التحديد المعدل (٢) إلى أن (٦٥٪) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي للعمال (أجمالي) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الادارية .
- تشير قيمة (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار (β) ، حيث أن مستوى الدالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي للعمال (اجمالا) كمتغير تابع.

الخاتمة:

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS وSEM-PLS 28. فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضاً.

قائمة المراجع:

- أبو شادي، ع. (2010). *القيادة الإدارية: المفاهيم والنظريات والتطبيقات*. دار الفكر العربي.
- الأكرم، عبد الله. (٢٠١٨). التوازن بين العمل والحياة الشخصية والعملية: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العمومية*، ١١.
- الحازمي، عبد الرحمن بن حسن. (٢٠١٦). التوازن بين العمل والحياة في ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية. *مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم الإدارية*، ٢٣.
- الحسن، م. (2014). *إدارة الأداء والرضا الوظيفي في المنظمات الحديثة*. مكتبة الأنجلو المصرية.
- الجزار، أ. (2013). *الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المنظمات الحديثة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكري، ناصر بن علي. (٢٠١٤). التوازن بين العمل والحياة ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. *مجلة الإدارة والتنمية الاقتصادية*، ١٨.
- آل سعد، & عائشة خالد عبدالرحمن. (٢٠٢٣). *تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (Master's thesis)*.
- العتار، ز. (2009). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتطوير الأداء*. دار الجامعة الجديدة.
- العمرى، محمد. (٢٠١٢). التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى العاملين في الشركات الصناعية الخاصة في قطاع غزة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢.
- العمرى، محمد. (٢٠١٥). التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى الموظفين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٥.
- عبد الباسط، خ. (2015). *الإدارة والقيادة في منظمات الأعمال: مفاهيم وتطبيقات*. دار الكتب العلمية.
- عبد الله، ن. (2011). *القيادة التبادلية والتحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- شركة أبل. (2023). *التقرير السنوي لعافية الموظف: التوازن بين العمل والحياة وإدارة التوتر*. تم الاسترجاع من <https://www.apple.com/annual-employee-wellness-report>
- محمود، ص. (2012). *إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي*. دار الفكر العربي.

الجمعية الترموية النسائية بالرس (n.d.). التوازن بين العمل والحياة مفتاح للصحة النفسية. تم الاسترجاع من <https://www.wda-alrass.org.sa>

موقع النجاح (n.d.). التوازن بين العمل والحياة: تحقيق السعادة والإنتاجية. تم الاسترجاع من <https://www.annajah.net>

موقع eSoftSkills. (n.d.). استراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة في المجتمعات العربية. تم الاسترجاع من <https://esoftskills.com>

المدونة العربية للبحث العلمي (n.d.). التوازن بين العمل والحياة: كيف تحقق النجاح دون التضحية بالراحة الشخصية؟ تم الاسترجاع من <https://blog.ajsrp.com>

- .Isaacson, W. (2011). **Steve Jobs**. Simon & Schuster-
- Lashinsky, A. (2012). **Inside Apple: How America's Most Admired-
.Secretive--Company Really Works**. Business Plus and-
- Podolny, J. M., & Hansen, M. T. (2007). How Apple is organized for -
innovation. **Harvard Business Review**. Retrieved from
<https://hbr.org/2007/12/how-apple-is-organized-for-innovation>
- Schmidt, G. B., & Rosenberg, M. (2017). The impact of technology -
.and innovation on work and workforce: The case of Apple Inc
.*Technology Innovation Management Review*, 7(12), 5-10
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design:
Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.).
SAGE Publications.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th
ed.). Oxford University Press
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and
Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Analyzing Qualitative Data:
Systematic Approaches*. SAGE Publications.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.).
SAGE Publications.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). *Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research*. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.

Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2009). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 62(2), 227-261.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

iResearchNet. (n.d.). Work-Life Balance and Stress Reduction.

Retrieved from <https://psychology.iresearchnet.com>

الملحق ١: تم تحديد مكونات المتغير المستقل (القيادة الفعالة) من خلال الاعتماد على عدد من الاستبيانات التي تم تطويرها في دراسات سابقة لتحديد وقياس القيادة الفعالة وهي:

استبيان القيادة الاخلاقية (يوكل وآخرون، ٢٠١٣) ومقياس الكفاءة الذاتية للقائد (بوبيو ومانجانييلي، ٢٠٠٩)

• التواصل الفعال (الاسئلة ١ - ٤) (يوكل وآخرون ٢٠١٣)

• البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل (الاسئلة ٥ - ٨) (يوكل وآخرون، ٢٠١٣)

• تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الاهداف وتطوير الاداء (الاسئلة ٩ - ١٢) بوبيو ومانجانييلي (٢٠٠٩)

• الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات (الاسئلة ١٥-١٣) (يوكل وآخرون، ٢٠١٣)

• مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال (الاسئلة ١٦ - ١٩) بوبيو ومانجانييلي (٢٠٠٩)

• المصداقية والموثوقية والتمتع بالصفات الاخلاقية الحميدة (الاسئلة ٢٣-٢٠) بوبيو ومانجانييلي (٢٠٠٩)

• مشاركة الآخرين في التخطيط وأو صنع القرارات (السؤال ٢٤ - ٢٩) بوبيو ومانجانييلي (٢٠٠٩)

الاستبيان

يشكل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي سأجريها في جامعة ميد أوشن تخصص ادارة المشاريع. اسعى من خلال الاستبيان التعرف على ارائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان. اؤكد لكم ان اجاباتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين جهودكم الثمين سلفا وتعاونكم الذي سيكون له اثر كبير في نجاح هذه الدراسة.

رابط الاستبيان:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8YMP-zbD-LDdgh_nSXIG1DHvUG99gVoqaaGbN7eB5I-pPpg/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8YMP-zbD-LDdgh_nSXIG1DHvUG99gVoqaaGbN7eB5I-pPpg/viewform?usp=sf_link)

الخصائص الديموغرافية لتعبئة الدراسة:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس:

- ذكر

- انثى

العمر:

- من ٢٠ الى ٣٠

- من ٣١ الى ٤٠

- من ٤١ الى ٥٠

- من ٥١ واكثر

الجزء الثاني: القيادة الادارية:

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
البعد الأول: القيادة الديموقراطية						
١	هل تشجع الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة داخل العمل؟					
٢	هل توفر القيادة فرصاً متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار؟					
٣	هل تدعم الإدارة العمل الجماعي والتعاون بين افراد الفريق لتحقيق الاهداف؟					
٤	هل تظهر القيادة استجابة لاقتراحات وآراء الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار؟					

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
البعد الأول: القيادة الاوتوغرافية						
١	هل يتم اتخاذ القرارات المهمة دون استشارة الموظفين؟					
٢	هل تعتمد الإدارة أسلوب فرض التوجيهات الصارمة دون مرونة؟					
٣	هل يشعر الموظفون بأن آرائهم نادرا ما تؤخذ بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات؟					
٤	هل تفرض الإدارة ادواراً ومسؤوليات محددة دون نقاش مع الموظفين؟					
البعد الثالث: القيادة الحرة						
١	هل تمنح القيادة الموظفين حرية كاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؟					
٢	هل تشجع القيادة الموظفين على حل المشكلات بأنفسهم دون الرجوع الى الإدارة؟					
٣	هل يتم توجيه الموظفين بشكل محدود مع منحهم مسؤولية كبيرة لتنفيذ المهام؟					
٤	هل تعتمد القيادة على الثقة بقدرات الموظفين بدلا من فرض رقابة مباشرة على أدائهم؟					

جدول رقم ١٦ - استبيان الجزء الثاني (القيادة الإدارية)

المصدر - الباحثة ٢٠٢٤

الجزء الثالث: الرضا الوظيفي للعمال:

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
البعد الأول: البيئة العامة للعمل						
١	هل توفر بيئة العمل ظروفاً مريحة وآمنة للموظفين؟					
٢	هل تشعر ان بيئة العمل تشجع على الانتاجية والابتكار؟					
٣	هل توفر الشركة وسائل وأدوات تساهم في تسهيل أداء المهام اليومية؟					
٤	هل تساعد بيئة العمل على تقليل التوتر وتعزيز التركيز لدى الموظفين؟					
البعد الثاني: التوازن بين الحياة العملية و الشخصية						
١	هل توفر وظيفتك مرونة في ساعات العمل لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية؟					
٢	هل يمنحك العمل وقتاً كافياً لقضائه مع العائلة او ممارسة أنشطة شخصية؟					
٣	هل يؤثر ضغط العمل على جودة حياتك الشخصية؟					

٤	هل تشعر بأنك قادر على تحقيق أهدافك المهنية دون التأثير السلبى على حياتك الشخصية؟					
البعد الثالث: الاعتراف و التقدير						
١	هل يتم الإعراف بإنجازاتك وجهودك بشكل منتظم من قبل الإدارة ؟					
٢	هل تشعر بأن عملك يُقدر من قبل زملائك ومديرك؟					
٣	هل تتلقى مكافآت او تحفيزات مادية او معنوية تقديراً لأدائك المميز؟					
٤	هل تتوفر في المؤسسة سياسات واضحة لتقدير الموظفين على إنجازاتهم؟					

جدول رقم ١٧ - استبيان الجزء الثالث (الرضا الوظيفي للعمال)

المصدر - الباحثة ٢٠٢٤