

العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف : الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة "دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع التعليم بالكلية بجامعة المنصورة"

غادة محمد محمد جمعة
باحثة ماجستير- قسم إدارة الاعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة
Ghadagomaa410@gmail.com

د. تامر إبراهيم عشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة
tamerashry@mans.com

د. أسامة محمود النقراشي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كليات الشرق العربي - الرياض
omelsayed@arabeast.edu.sa
كلية التجارة - جامعة المنصورة

المخلص:

هدف البحث الحالي إلي دراسة علاقة الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (دعم تنظيمي مدرك مالي ، دعم تنظيمي مدرك وظيفي ، دعم تنظيمي مدرك معدل) علي مرونة الموظف أحادي البعد من خلال الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بأبعاده (توازن الوقت ، توازن المشاركة ، توازن الرضا) وذلك من خلال التطبيق علي العاملين بقطاع التعليم بالكلية بجامعة المنصورة. وأجريت الدراسة علي عينة قوامها (٣٥٢) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء ، حيث تم توزيعها علي مفردات العينة بمعدل استجابة (١٠٠%) ، باستخدام أداة التحليل (Warp-PLS.8.0) لأختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية. وتمثلت أهم النتائج في وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للدعم التنظيمي المدرك علي كل من التوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف ، كما توصلت إلي أن بُعدين الدعم التنظيمي المدرك المالي والدعم التنظيمي المدرك المعدل (أبعاد الدعم التنظيمي المدرك) هما الذين يؤثران علي مرونة الموظف ، وكذلك إلي وجود تأثير معنوي مباشر للتوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف ، بالإضافة إلي أن التوازن بين العمل والحياة لا يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف.

الكلمات المفتاحية : الدعم التنظيمي المدرك ، التوازن بين العمل والحياة ، مرونة الموظف .

Abstract:

The current research aims to study the relationship of perceived organizational support with its dimensions (financial perceived organizational support, career perceived organizational support, adjustment perceived organizational support) on the employee resilience one-dimensional through the mediating role of work-life balance with its dimensions (time balance, participation balance, satisfaction balance) through application on employees in the education sector at the colleges of Mansoura University.

The study was conducted on a sample of (352) individuals, and the initial data were collected using a survey list, where they were distributed to the sample

vocabulary with a response rate (100%), using the analysis tool (Warp-PLS.8.0) to test Direct and indirect effects, the data were analyzed using the structural equation modeling method.

The most important results were that there is a significant direct positive effect of perceived organizational support on both work-life balance and employee resilience , and also found that the two dimensions of financial perceived organizational support and adjustment perceived organizational support (dimensions of perceived organizational support) are the ones that affect employee resilience, as well as there is a significant direct positive effect of work-life balance on employee resilience, In addition, work-life balance does not mediating the relationship between perceived organizational support and employee resilience.

Keywords: perceived organizational support, work-life balance, employee resilience

مقدمة :

تركز كل منظمة على التنمية والحفاظ على أفضل مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الشاملة (Sharma,2024) ، ووفقا لنظرية الدعم التنظيمي (OST) ، تم تطوير الدعم التنظيمي المدرك داخل نظرية الدعم التنظيمي والتي تم بموجبها تحديد الدعم التنظيمي المدرك أنه يتعلق بقصد المنظمة وراء تلقي الموظفين معاملة ايجابية أو سلبية ، في المقابل يبدأ الدعم التنظيمي المدرك عملية تبادل اجتماعي حيث يشعر الموظفون بأنهم ملزمون بمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها ويتوقعون أن تؤدي الجهود المتزايدة نيابة عن المنظمة إلى مكافآت أكبر (Eisenberger et al., 1986).

ولكي ينجح الأفراد في التوازن بين التزاماتهم المهنية والشخصية ، يجب إيجاد بيئات عمل داعمة وصحية والحفاظ عليها، حيث أصبح التوازن بين العمل والحياة موضوعا بحثيا حاسما عندما بدأت العلاقات في مكان العمل تتغير بسبب عدم القدرة على التنبؤ الاقتصادي (Aroosiya ,2023) ، لذا يُعتبر الدعم التنظيمي المدرك عاملاً مهماً للاحتفاظ بالموظفين ، ولكن في الوقت نفسه ، فإن المسؤولية المعززة للإدارة هي أيضا دعم الموظفين في إقامة توازن جيد بين العمل والحياة (Mishra & Scholar, 2020).

ووجد (Kuntz et al.,2016) أن سلوكيات الموظفين المرنة تتأثر بثلاثة عوامل تمكين تنظيمية: القيادة (الإشراف الداعم) ، وثقافة التعلم ، وبيئة العمل الداعمة (الفريق والتنظيم الداعمين) ، وتشير الأبحاث إلى أن الدعم من المنظمة هو إلى حد بعيد أهم مساهم في المرونة ، لذلك يجب على الموظفين تكييف أنفسهم باستمرار ، مما يجعل مفهوم مرونة الموظفين ذا أهمية متزايدة (Rurkkhum ,2023) ، تم تعريف مرونة الموظفين على أنها القدرة على التعافي من الشدائد أثناء الأزمات والتعلم بنشاط والتكيف مع المواقف العادية (Kuntz et al.,2017).

وبالتالي تستهدف الدراسة معرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة .

وفيما يلي عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك استعراض لمنهجية البحث، ثم عرض لنتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، وتوضيح التوصيات التطبيقية للبحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث ، وذلك علي النحو الآتي:

وفيه سيتم عرض مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة ، وذلك علي النحو التالي:

أ) الدعم التنظيمي المدرك (POS) **perceived organizational support**

١- مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:-

عرف (Kao et al., 2023) انه يمكن تعريف الدعم التنظيمي المدرك على أنه الاعتقاد بأن الموظفين يتطورون في أذهانهم لتقييم مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم ورفاهيتهم ، بمعنى ان الدعم التنظيمي المدرك هو تطوير معتقدات المنظمة في موظفيها وعندما يدرك الموظفون أن مساهمتهم ورفاهيتهم تحظى بتقدير كبير من قبل المنظمة ، سيشعر الموظفون بأنهم ملزمون بمساعدة منظماتهم على تحقيق أهدافها . لذلك ، من المهم جدا أن تبني المنظمة هذا الاعتقاد بين الموظفين .

ويعكس (Muñoz et al., 2023) الدعم التنظيمي المدرك من منظور الموظفين انه العلاقة بين الموظف والشركة ويمكن أن يكون له فوائد مهمة لكل من الموظفين وأصحاب العمل ، يُقِيم ايضا (Wahyunida et al., 2022) تصور الموظف أن المنظمة قد قدرت المساهمات ، واستمعت إلى الشكاوى ، واهتمت بحياة الموظفين ورفاهيتهم ، وعاملت الموظفين بإنصاف، لذلك ينظر الموظفون إلى المنظمة على أنها مصدر للاحتياجات الاجتماعية والعاطفية مثل التقدير والرعاية والمزايا الملموسة (الرواتب و الفوائد).

وحدد (SUMARDJO & SUPRIADI, 2023) ان الموظفين يقدموا أفضل أداء لهم عندما يتم دعم جميع الجوانب التي يحتاجون إليها في إكمال واجباتهم من قبل الشركة . واستخدم (Yücel et al., 2020) الدعم التنظيمي المدرك كمفهوم للدلالة على مدى تقدير المؤسسة ودعم موظفيها لأداء عملهم بفعالية وتقييم ذلك. ووضح (Sheikh, 2022) ان الدعم التنظيمي المدرك يمنح إحساس للموظفين شعورا بأن المنظمة على استعداد دائما لمساعدتهم ، مما يمنحهم في النهاية شعورا بالاحترام والرعاية والاعتراف.

ويشير مفهوم الدعم التنظيمي المدرك إلي الدرجة التي يعتقد بها الموظفون أن منظماتهم تهتم برفاهيتهم ، وتقدر مساهمتهم وتدعمهم من حيث الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية (Eisenberger et al.,1968).

وذكر (Ridwan et al., 2020) ان الدعم التنظيمي المدرك هو إحدى نقاط القوة التي يمكن أن تؤثر على سلوك الموارد البشرية لتحسين أدائها. لذلك ، بمجرد الانضمام إلي المنظمة ، يشعر الشخص بأنه جزء منها ويتحمل مسؤولية أن يكون قادراً على المساهمة الكاملة وتقديم أفضل أداء للمنظمة.

وعرف (Silva et al., 2022) ان الدعم التنظيمي المدرك هو عندما يشيرون إلى أن الموظفين لديهم توقعات قوية بأن بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية سوف يكافأ من قبل منظماتهم ، وايضا من منظور مادي وعاطفي للمفهوم ، فإن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير في زيادة توقعات الموظفين بتلقي تعويض عن تقانيهم وجهودهم المتكررة نحو أهداف المنظمة.

٢- أبعاد الدعم التنظيمي المدرك:-

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف علي ابعاد الدعم التنظيمي المدرك، اتضح اتفاق معظم الدراسات علي ثلاثة أبعاد وهو ما دعا لتبني تلك الابعاد في الدراسة الحالية: الدعم التنظيمي المدرك المعدل ، الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي ، الدعم التنظيمي المدرك المالي وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد علي النحو الآتي: (Sokro et al.,2021; Chen & Shaffer, 2017; Rodsai et al., 2017; Kawai & Strange, 2014; Kraime & Wayne, 2004; Jangsiriwattana, 2021; Cao et al., 2014).

١/٢- الدعم التنظيمي المدرك المعدل (Adjustment POS):

ذكر (Kawai et al., 2014) أن الدعم التنظيمي المدرك المعدل مدى حصول الموظفين على دعم الأسرة والزوج من المنظمة ، حيث أنه المدى الذي تهتم به المنظمة بتكيف الموظف (بما في ذلك الأسرة).

٢/٢- الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي (Career POS):

وصف (Kawai et al., 2014) الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي على أنه مدى اهتمام المنظمة بالتطور الوظيفي للموظفين و بالاحتياجات المهنية للموظف ، وتساهم في تشجيعهم على التركيز على وظائفهم دون أي شك في حياتهم المهنية المستقبلية.

٣/٢- الدعم التنظيمي المدرك المالي (Financial POS):

يشير (Kraime & Wayne , 2004) أن الدعم التنظيمي المدرك المالي هو المدى الذي تهتم به المنظمة بالاحتياجات المالية للموظف وتكافئ مساهمات الموظف من خلال أشكال مختلفة من التعويضات ومزايا التوظيف.

ب) التوازن بين العمل والحياة (WLB) Work-life balance

١ - مفهوم التوازن بين العمل والحياة:-

تم تقديم مفهوم التوازن بين العمل والحياة لأول مرة في إنجلترا في أواخر عام 1970 ، نشأ هذا المفهوم لأن العديد من العمال في ذلك الوقت لا يهتمون بالأسرة وزملاء العمل ووقت الفراغ. لذلك ، يبدأ مفهوم التوازن بين العمل والحياة في الظهور بهدف أن يكون العمال قادرين على تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية (Muafi,2021).

وتوصل (Susanto et al.,2023) أن التوازن بين العمل والحياة هو حالة القدرة على تنظيم ومشاركة العمل والحياة الأسرية والالتزامات الأخرى ، تساعد هذه الحالة في تجنب النزاعات بين الحياة الشخصية والعمل ببساطة ، إنها حالة يدير فيها العمال وقتهم وطاقتهم مع موازنة العمل والاحتياجات الشخصية والترفيه والحياة الأسرية ، يميل الأشخاص الذين يعانون من ضعف التوازن بين العمل والحياة إلى أن يكونوا أقل إنتاجية ، مما قد يؤثر سلبا على مجالات أخرى من حياتهم.

واتفق العلماء فيما يتعلق بتصوير التوازن بين العمل والحياة : إنه مفهوم شامل يتعلق بجميع الأدوار ذات المغزى التي يشارك فيها الفرد ، التوازن بين العمل والحياة يختلف من فرد لآخر ويعتمد تحقيقه في الغالب على تحقيق قيم الحياة الشخصية والأولويات والتطلعات وفقا للسياق الاجتماعي للفرد (Greenhaus & Allen 2011; Pichler 2009; Kossek et al., 2014).

وعرف كل من (Daipuria & Kakar,2013) التوازن بين العمل والحياة على أنه إيجاد التوازن الصحيح بين العمل والحياة والشعور بالراحة مع كل من التزامات العمل والأسرة اي ان التوازن بين العمل والحياة مبني على فكرة أن الحياة العملية والحياة الشخصية مكملان بشكل أساسي لبعضهما البعض في تحقيق الاكتمال في حياة المرء. ومع ذلك ، غالبا ما ينظر إليها على أنها أهداف متنافسة قد تتطلب تحديد الأولويات وبالتالي دعم حياة أكمل.

وذكر (Brough et al., 2020) أن معظم التعريفات تركز على المساواة في الوقت الذي يقضيه الموظف في مجالات العمل وغير العمل ، والرضا عن الأداء/الوقت الذي يقضيه في كل مجال ، و بروز كل دور للفرد. وهناك توافق عام في الآراء على أن

التعريف المفضل ينبغي أن يركز على العمل والحياة بدلا من العمل والأسرة ، لكي يشمل المسؤوليات والمطالب غير الأسرية ، مثل التزامات الدراسة أو السفر.

ويشير (Ramadhan, 2021) أن التوازن بين العمل والحياة من وجهة نظر الموظفين هو اختيار إدارة العمل والالتزامات الشخصية أو المسؤوليات العائلية ، وفي الوقت نفسه ، من وجهة نظر الشركة ، يمثل التوازن بين العمل والحياة تحديا لخلق ثقافة عمل تدعم الموظفين للتركيز على عملهم أثناء العمل والاهتمام بمرونة عمل الموظف في تنفيذ حياتهم الاجتماعية.

وذكر (Amazue & Onyishi , 2016) مفهوم التوازن بين العمل والحياة انه توفير سياسات وممارسات العمل والحياة التي من شأنها تعزيز تصور الموظفين للدعم الذي قد يساعد بدوره الموظفين المتزوجين وغير المتزوجين في تحقيق التوازن بين أدوارهم في العمل والحياة.

وتناوله (Casper et al.,2018) بأنه تقييم الموظفين لمدى تفضيلهم للجمع بين أدوار العمل وغير العمل بناء على رضاهم المتصور وفعاليتهم ومشاركتهم عبر الأدوار القيمة. وذكره (Stankevičiūtė & Kunskaia, 2022) أنه قدرة الشخص على تحقيق التوازن بين احتياجات العمل مع احتياجاتهم الشخصية والعائلية . ووضح (Muafi,2021) أنه الحالة التي يقوم فيها الموظف بتعديل توازن الوقت بين الوظيفة في مكان العمل واحتياجاته الشخصية (هواية ، ترفيه ، حياة أسرية ، وملذات أخرى).

٢- أبعاد التوازن بين العمل والحياة:-

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف علي أبعاد التوازن بين العمل والحياة، اتضح اتفاق غالبية الدراسات علي أن تلك الابعاد تتمثل في: توازن الوقت ، توازن المشاركة ، توازن الرضا وهو ماتينته الدراسة الحالية : (Rumangkit & Zuriana,2019;; Greenhaus et al.,2003; Arianti et al.,2022; Oosthuizen et al.,2016; Muafi,2021; Ramadhan,2021; Rantanen et al.,2011).

١/٢- توازن الوقت (Time balance):

يشير توازن الوقت إلى القدرة على التجمع مع العائلة والقيام بالعمل أو الاسترخاء أو الاستمتاع عند العودة إلى المنزل من العمل ، والحصول على فترات راحة فعالة في العمل وعند العودة إلى المنزل من العمل (Arianti et al.,2022).

٢/٢- توازن المشاركة (Involvement balance):

يرتبط توازن المشاركة بالقدرة على الاستمتاع بالوقت والمشاركة جسديا وعاطفيا في الأسرة واجتماعيا بعد العمل حوالي ٨ ساعات/يوم ، يمكن أن تؤثر الظروف العائلية على الوضع في العمل ولكن ليس لديها مستويات عالية من التوتر (Arianti et al.,2022).

٣/٢- توازن الرضا (Satisfaction balance):

يشمل توازن الرضا الظروف في الأسرة ، والعلاقة مع الأصدقاء وزملاء العمل ، والجودة التي يمكن إنجازها (Arianti et al.,2022).

ج) مرونة الموظف (ER) Employee Resilience

١- مفهوم مرونة الموظف:-

عرف (Susanto et al.,2023) مرونة الموظف أنها قدرة الموظفين على إكمال المهام أو حل المشكلات في المواقف العصيبة ، سواء كانت مشكلة موظف آخر أو مشكلة على مستوى الشركة فمن المرجح أن يثابر الموظفون للتحسين والاستفادة من المواقف الصعبة كما أنهم يستمتعون بتحديات التعلم والنمو عندما تحدث الإخفاقات ، فلا يصاب الموظفون المرنون بصدمات نفسية ويتعلمون الكثير من الدروس منهم.

و عرف كلا من (Franken et al., 2020; Kuntz et al., 2016) مرونة الموظف هي قدرة الموظفين على استخدام الموارد للتكيف والازدهار باستمرار في العمل ، حتى عندما يواجهون ظروفًا صعبة ، يعتمد إظهار السلوكيات المرنة على قدرة المنظمة وقادتها على إنشاء البيئة التي تمكن وتدعم الموظفين.

ويختلف تصور (Robertson et al.,2015) لمرونة الموظفين عن المفاهيم السابقة من حيث أنه يسلط الضوء على أهمية الموارد التنظيمية لحماية الموظفين من الشدائد ، ومساعدة الموظفين على التعامل مع التحديات وتمكينهم من إظهار سلوكيات مرنة ، وهو ما يتوافق مع وجهات النظر المعاصرة للبناء في السياقات التنظيمية.

وذكر (Näswall & Kuntz, 2021) المرونة كأحد الموارد الشخصية التي تساعد الأفراد على التكيف ومواجهة المواقف الصعبة حتى يتمكنوا من الارتداد ، وعندما يتمكن الموظفون من التغلب على العقبات التي واجهوها في مكان العمل، فإن هذا سيمكنهم من رؤية الجانب الإيجابي من عملهم والانخراط.

ويعتبر (saad & Elshaer,2020) مرونة الموظفين كعامل رئيسي يمكن المؤسسة من التحكم في مواردها وقدراتها ليس فقط لحل التغييرات في ظروف العمل ، ولكن أيضا للاستفادة من الفرص وتخفيف التهديدات وبناء مستقبل ناجح.

ووصف (Fawzy&Mahrous,2020) مرونة الموظف بأنها قدرة الموظفين ، التي يتم تسهيلها وتوفيرها من قبل المنظمة ، على استخدام الموارد بشكل إيجابي للامتثال والتعامل مع ظروف العمل المختلفة. ورأي (Cooke et al.,2019) المرونة هي واحدة من المشاعر الإيجابية التي من شأنها تعزيز قدرة الموظفين على التعامل في الظروف المعاكسة ، مثل تكثيف العمل ، والتغيير التنظيمي ، وضغوط العمل.

٢ - أبعاد مرونة الموظف:-

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف علي أبعاد مرونة الموظف، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق علي أنه متغير أحادي البعد وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية: (Fawzy & Mahrous, 2020; Näswall et al., 2019; Kuntz et al., 2017; Rurkkhum, 2023; Malik, 2022; Plimmer et al., 2022; Kakkar, 2019; Salehzadeh, 2019; AL- Hawari et al., 2020; Franken et al., 2019; Anser et al., 2020; Richard, 2020; Liang & Cao, 2021;

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وتنمية فروض الدراسة :

من خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة واستجابة لتوصيات تلك الدراسات ، يتمثل الجانب الاكاديمي لمشكلة الدراسة في وجود بعض الفجوات البحثية التي يمكن استعراضها في النقاط التالية ، والتي يمكن تغطيتها وتناولها بالدراسة فيما يلي :

أ) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف :

هدفت دراسة (Pham et al., 2024) إلي فحص تأثير الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف بطريقة تعزز هذه العلاقة عندما تكون درجة القيادة الأخلاقية أعلى وليس أقل، وتوصلت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير كبير علي مرونة الموظف ورفاهية العمل حيث أن مرونة الموظفين عملت كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي ورفاهية العمل.

وهدفت دراسة (Karadas et al., 2023) إلي فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك للممرضات ومستوي مرونتهن، وتوصلت النتائج أن الدعم التنظيمي الذي تدركه الممرضات يؤثر بشكل كبير علي مرونتهن.

وهدفت دراسة (Jangsiriwattana , 2021) إلي فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والمشاركة في العمل من خلال الدور الوسيط لمرونة الموظف، وتوصلت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بشكل كبير بمرونة الموظف.

وهدفت دراسة (Arokiasamy et al., 2021) إلي فحص تأثير الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال خفض نوايا دوران الموظفين، وتوصلت نتائج هذه الدراسة ان الدعم التنظيمي المدرك يعزز من مرونة الموظفين وعندما تزداد تنخفض نوايا دوران الموظفين.

وهدفت دراسة (Franken et al., 2020) إلي فحص العلاقة بين القيادة المتناقضة ومرونة الموظف من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، وتوصلت النتائج إلي أن الدعم التنظيمي المدرك مرتبطاً بشكل كبير بمرونة الموظف من خلال دوره كوسيط بين القيادة المتناقضة ومرونة الموظف.

وبناء علي ماتوصلت إليه الدراسات والأدبيات بوجد علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف ، لذلك تفترض الدراسة الفرض التالي :

H1: يوجد تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف.

ب) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتوازن بين العمل والحياة:

هدفت دراسة (ferreira & Gomes,2023) إلي فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والمرونة الفردية والتوازن بين العمل والحياة مع توسيط العمل من المنزل خلال فتره covid-19 ، وتوصلت النتائج إلي أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل ايجابي علي التوازن بين العمل والحياة بوساطة العمل من المنزل .

وهدفت دراسة (Qomaruzzaman et al.,2023) إلي فحص تأثير الدعم التنظيمي علي السلوك الابتكاري من خلال الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة، وتوصلت النتائج إلي أن الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على التوازن بين العمل والحياة، وأن التوازن بين العمل والحياة يعمل كوسيط في العلاقة بين الدعم التنظيمي والسلوك المبتكر.

وهدفت دراسة (Fitria & Linda , 2019) إلي فحص تأثير الدعم التنظيمي المدرك علي التوازن بين العمل والحياة في الشركات المصرفية، وتوصلت النتائج إلي أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي وكبير على التوازن بين العمل والحياة للموظفين في الشركات المصرفية.

وهدفت دراسة (Putri et al., 2021) إلي فحص تأثير الدعم التنظيمي المدرك والعمل من المنزل على التوازن بين العمل والحياة للموظفين خلال جائحة COVID-19، وتوصلت النتائج إلي أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير كبير وإيجابي على التوازن بين العمل والحياة.

وهدفت دراسة (Dubey & Riasudeen 2021) إلي فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي للممرضات من خلال الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة، وتوصلت النتائج إلي أن الدعم التنظيمي المدرك له علاقة مهمة وإيجابية بالتوازن بين العمل والحياة وتشير النتائج التي توصلنا إليها إلي أن التوازن بين العمل والحياة يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي.

وبناء علي ماتوصلت اليه الدراسات والأدبيات بوجد علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والتوازن بين العمل والحياة ، لذلك تفترض الدراسة الفرض التالي:

H2: يوجد تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك علي التوازن بين العمل والحياة.

(ج) العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف :

هدفت دراسة (Arnawa et al.,2024) إلي فحص العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة والقيادة الخادمة على مشاركة الموظفين من خلال الدور الوسيط لمرونة الموظف، وتوصلت النتائج إلي أن التوازن بين العمل والحياة له تأثير إيجابي وكبير على مرونة الموظف، وهذه النتائج تعني ان التوازن بين العمل والحياة يمكن ان يزيد من مشاركة الموظفين من خلال زيادة مرونة الموظفين.

وهدف دراسة (bagire et al.,2023) إلي فحص العلاقة بين التوازن بين العمل والأسرة ومرونة الموظف من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي أن التوازن بين العمل والأسرة يؤثر علي مرونة الموظف كما أن الدعم التنظيمي له تأثير الواسطه الجزئي بين التوازن بين العمل والأسرة ومرونة الموظف.

وبناء علي ماتوصلت إليه الدراسات والأدبيات بوجد علاقة إيجابية بين التوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف، لذلك تفترض الدراسة الفرض التالي :

H3: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوازن بين العمل والحياة علي مرونة الموظف.

(د) الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف:

توصلت العديد من الدراسات الي ان الدعم التنظيمي المدرك يؤثر تأثير إيجابي علي مرونة الموظف (; Karadas et al., 2023; Pham et al.,2024; Arokiasamy et al., 2021; Franken et al., 2020; Jangsiriwattana, 2021).

وتوصلت العديد من الدراسات الي ان الدعم التنظيمي المدرك يؤثر تأثير إيجابي علي التوازن بين العمل والحياة (; ferreira & Gomes,2023; Qomaruzzaman et al.,2023; Fitria & Linda, 2019; Putri et al., 2021; Dubey & Riasudeen 2021).

وكذلك توصلت العديد من الدراسات الي ان التوازن بين العمل والحياة يؤثر تأثير إيجابي علي مرونة الموظف (; Arnawa et al.,2024; bagire et al.,2023).

وبناء علي المذكور سابقاً والفروض السابقة (H1,H2,H3) تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات ، وتفترض الدراسة الفرض التالي :

H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:-

لمزيد من توضيح معالم مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة ميسرة قوامها ٢٩ مفردة من العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/٥/١ إلى ٢٠٢٤/٥/١٥ ، منها (٨) مفردات من كلية التجارة ، و(٤) مفردات من كلية علوم ، و(٣) مفردات من كلية هندسة ، و(٤) من كلية الطب ، و(٥) مفردات من كلية حقوق ، (٣) من كلية الحاسبات ، و (٢) مفردة من كلية التربية ، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات اعتماداً علي إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن وجهة نظرهم حول مدي توافر أبعاد لكل من الدعم التنظيمي المدرك ، والتوازن بين العمل والحياة ومرونة للموظفين.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في :

- بالنسبة لمدي توافر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، أشارت غالبية العينة إلي أن الإدارة لا تهتم بالجوانب المالية والحوافز للعاملين، ولا تضع في الاعتبار تطوير حياتهم المهنية ، وكذلك لا تهتم برفاهيتهم.

- بالنسبة لمدي توافر توازن العمل والحياة ، أشارت غالبية العينة أن الجامعة تستدعيهم للعمل خلال العطلات ، ولا يستطيعون بسهولة الحصول علي اي نوع من أنواع الاجازة التي توفرها لهم المنظمة، وعدم القدرة علي مشاركة العائلة بأي نشاط ترفيهي ، وايضا عدم كفاية الراتب الشهري لإشباع طلباتهم واحتياجاتهم الخاصة ، وكذلك عدم ملائمة طبيعة العمل لمؤهلاتهم.

- بالنسبة لمدي توافر مرونة الموظف ، أشارت غالبية العينة عدم قدرتهم علي العمل في وجود ضغوط وصعوبات ، وعدم قدره علي حل الازمات بكفاءة ، وكذلك عدم قدرتهم علي تحسين تعاملهم مع الاخطاء.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ماتأثير الدعم التنظيمي المدرك بوصفه متغيراً مستقلاً ، والتوازن بين العمل والحياة بوصفه متغيراً وسيطاً ، علي مرونة الموظف بوصفه متغيراً تابعاً لدي موظفي جامعة المنصورة ؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية :

١- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد كل من الدعم التنظيمي المدرك والتوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة ؟

٢- ماتأثير أبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي أبعاد التوازن بين العمل والحياة لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة؟

٣- ماتأثير أبعاد التوازن بين العمل والحياة علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة؟

٤- ماتأثير أبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة؟

٥- ما التأثير غير المباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال الدور الوسيط لأبعاد التوازن بين العمل والحياة لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة؟

رابعاً: أهداف البحث :

يسعي البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية :

١- التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد كل من الدعم التنظيمي المدرك والتوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٢- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي أبعاد التوازن بين العمل والحياة لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة؟

٣- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد التوازن بين العمل والحياة علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٤- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٥- الكشف عن طبيعة التأثير غير مباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال الدور الوسيط لأبعاد التوازن بين العمل والحياة لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

خامساً: فروض البحث :

في ضوء مشكلة البحث ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة ، تم صياغة الفروض التالية :

١- يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد كل من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد التوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

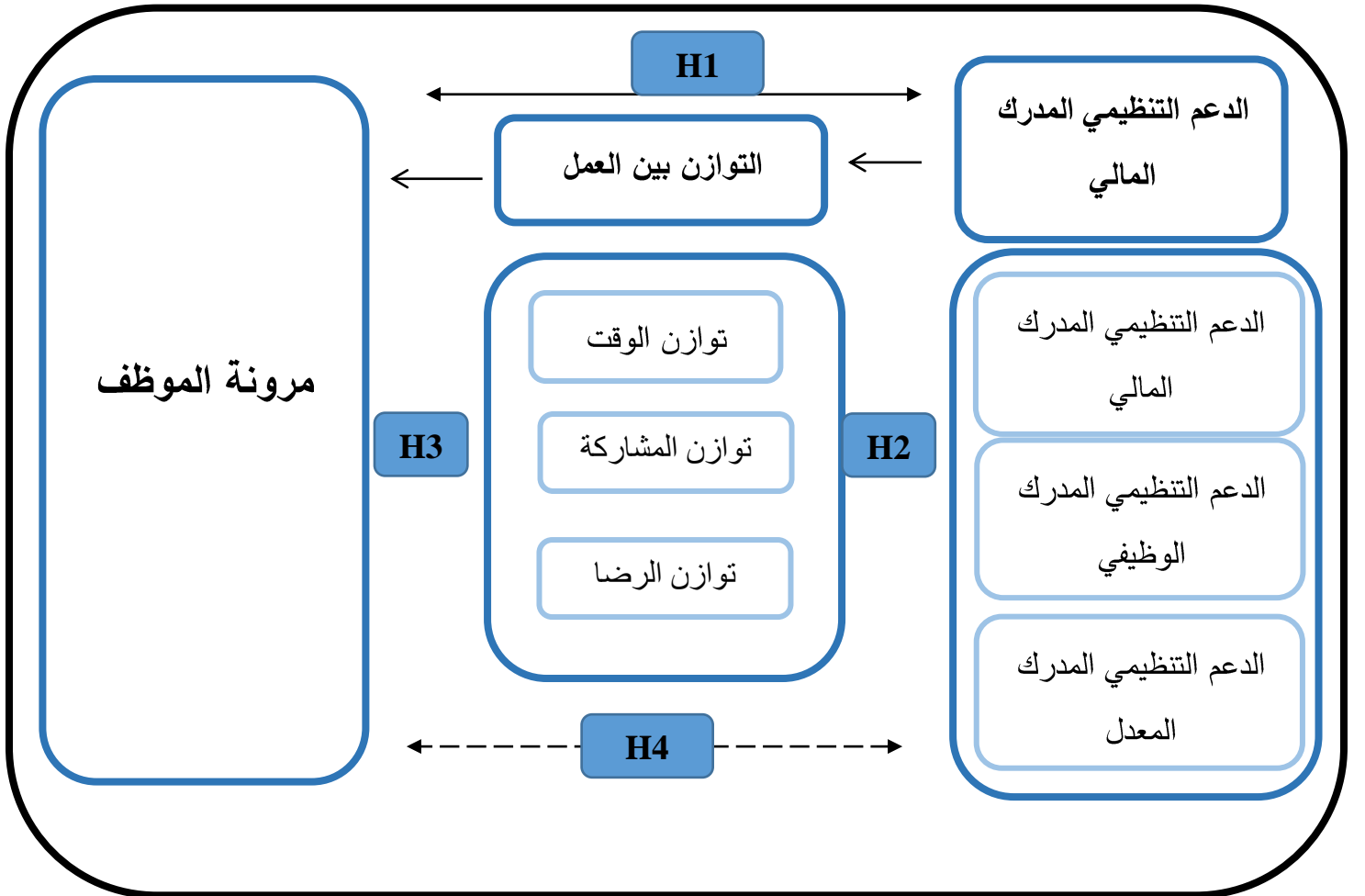
٢- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي أبعاد التوازن بين العمل والحياة لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٣- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التوازن بين العمل والحياة علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٤- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٥- يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال الدور الوسيط لأبعاد التوازن بين العمل والحياة.

وبناء علي العرض السابق وفي محاولة لفهم دور كل من الدعم التنظيمي المدرك ، والتوازن بين العمل والحياة ، و مرونة الموظف. يوضح الشكل رقم (١) تصوراً للعلاقة بين متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

شكل رقم (١) : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

سادساً: أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يلي:

١ - الأهمية العلمية:

- محاولة تعميق الفهم والدراية لموضوع الدعم التنظيمي المدرك والتوازن بين العمل والحياة وعلاقتها بمرونة الموظف لمدي أهميتهما في مجال إدارة الموارد البشرية . حيث أنهما يقدمان تفسير أفضل للكيفية التي يؤثر بها الدعم التنظيمي المدرك والتوازن بين العمل والحياة علي مرونة الموظف ، وهو ما لم تتطرق له الدراسات العربية في حدود علم الباحثة ، لذا يسعى البحث الحالي إلى تضييق الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال.

- تعد هذه أول دراسة -على حد علم الباحثين - تقوم بدراسة تأثير الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة.

- تساهم في استخلاص إطار مفاهيمي لتوسيط التوازن بين العمل والحياة في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف.

٢ - الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته من أهمية مجال التطبيق حيث تعتبر جامعة المنصورة ضمن أعرق الجامعات المصرية ، حيث أنها أحد المراكز الرئيسية العلمية والثقافية ، والتي تعد الكوادر المتخصصة في كافة المجالات العلمية ، تعد جامعة المنصورة بيئة مثالية لدراسة تأثير الدعم التنظيمي المدرك على مرونة الموظفين ، ويمكن توضيح الأهمية التطبيقية من خلال ما يلي :

- تطبيق الدراسة في هذا السياق يتيح فرصة لاستكشاف كيفية تأثير الدعم التنظيمي على مرونة الموظفين ، وخاصة في كيفية تمكينهم من التكيف مع المتغيرات والضغوطات داخل بيئة العمل ، وما إذا كانت السياسات والإجراءات الحالية تلبي احتياجات الموظفين في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ستساعد الجامعة على تحسين بيئة العمل بشكل أكبر، من خلال تبني استراتيجيات جديدة لدعم العاملين، مما يساهم في رفع مستوى مرونتهم.

- علاوة على ذلك، يُمكن ان تقدم الدراسة رؤي هامة حول كيفية تعزيز الدعم التنظيمي وتفعيل التوازن بين العمل والحياة بما يساهم في تعزيز مرونة الموظف في التعامل مع التحديات المرتبطة بالعمل والحياة الشخصية.

وتخلص الباحثه مما سبق أنه يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها الدراسة في استخدام الدعم التنظيمي المدرك بالشكل الذي يمكن أن ينعكس إيجابياً على التوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف للعاملين في الجامعة محل الدراسة.

سابعاً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها ، وقياس متغيرات البحث ، ومجتمع وعينة البحث ، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحثين هذه العناصر علي النحو الآتي :

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي علي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية ، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات التي تم الحصول عليها من مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة المنصورة عن أعداد العاملين بقطاع التعليم في كليات جامعة المنصورة ، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصي منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٢- قياس متغيرات البحث:

اعتمد البحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية علي مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير ، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصي منهم علي عبارات كل مقياس من (١ = غير موافق تماماً) إلي (٥ = موافق تماماً) ، بالإضافة إلي المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل التعليمي، الخبرة ، الدرجة الوظيفية) ، وقد تم تنسيق قائمه الاستقصاء من خلال تقسيمها إلى أربعة أقسام وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث :

١/٢ - الدعم التنظيمي المدرك (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير باستخدام (١٢) عبارة ، من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هم (الدعم التنظيمي المدرك المالي وتم قياسه من خلال ٤ عبارات ، الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي وتم قياسه من خلال ٤ عبارات ، الدعم التنظيمي المدرك المعدل وتم قياسه من خلال ٤ عبارات) وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة كل (Kraime & Wayne et al.,2004) ، والتي ثبت صدقه وثباته.

٢/٢ - التوازن بين العمل والحياة (متغير وسيط):

تم قياس هذا المتغير باستخدام (٣٥) عبارة ، من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هم (توازن الوقت وتم قياسه من خلال ١٠ عبارات ، وتوازن المشاركة وتم قياسه من خلال ١١ عبارة ، وتوازن الرضا وتم قياسه من خلال ١٤ عبارة) ، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Greenhaus et al.,2003) ، والتي ثبت صدقه وثباته.

٣/٢ - مرونة الموظف (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير بصورة إجمالية ، من خلال (٩) عبارات ، بالاعتماد دراسة (Näswall et al.,2019) ، والتي ثبت صدقها وثباتها.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بقطاع التعليم في كليات جامعة المنصورة ، ويبلغ عددهم ٤٠٧٦ مفردة ، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) ، وتم تحديد الحد الأدنى لعدد مفردات العينة باستخدام برنامج sample size calculator عند مستوى معنوية (٥%) وحدود ثقه (٩٥%) وكان الحد الأدنى لمفردات العينة (٣٥٢) مفردة ، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل كلية من كليات الجامعة).

جدول (١) مجتمع وعينة البحث

العينة	الإجمالي العام	اسم الإدارة أو الكلية
37	433	كلية الطب
18	196	كلية التربية
28	317	كلية العلوم
23	272	كلية الصيدلة
31	358	كلية الهندسة
22	255	كلية الزراعة
21	238	كلية التمريض
23	270	كلية الزراعة
20	227	كلية التجارة
15	179	كلية الحقوق
21	241	كلية الآداب
29	340	كلية طب الاسنان
12	142	كلية التربية الرياضية
16	186	كلية الطب البيطري
8	92	كلية الحاسبات والمعلومات
9	111	كلية التربية النوعية بالمنصورة
8	96	كلية السياحة والفنادق
8	91	كلية التربية للطفولة المبكرة
3	32	كلية الفنون الجميلة
352	4076	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٣٥٢) قائمة ، بمعدل استجابة (١٠٠%)

٤ - أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

اعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية علي :

- ❖ **معامل الفا كرو نباخ :** وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في البحث الحالية حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار .
- ❖ **أساليب التحليل الوصفي:** الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتوصيف متغيرات البحث.
- ❖ **معامل الارتباط بيرسون :** ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.
- ❖ **نموذج المعادلة الهيكلية (SEM):** ويتضمن تقييم نموذج القياس ، و تقييم النموذج الهيكلية. باستخدام برنامج WARP-PLS.8.0.

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس :

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحثين بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها (اختبار نموذج القياس)، وذلك على النحو الآتي:

١ - تقييم صدق المقاييس:

يستخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

١/١- **صدق المحتوي:** حيث تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من السادة أعضاء هيئة التدريس **بقسم إدارة الأعمال** ، وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية ، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقد تم تعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم ، إضافة إلي عرضها علي مجموعة من المستقضي منهم من موظفي جامعة المنصورة بالكلية موضع التطبيق، للتأكد من الفهم الصحيح لما تشير إليه عبارات المقياس.

٢/١- **صدق التقارب :** وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن قيمة متوسط التباين المستخرج/ المفسر (AVE) لكل متغير أكبر من (٠.٥)، مما يدل وجود الصدق التقاربي على مستوى الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية (Hair et al.,2019).

١- * تم تحكيم القائمة من السادة أعضاء هيئة التدريس الآتي أسماؤهم :
(١) أ.د/ أحمد عبد الهادي – أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة بنها.

- (٢) أ.د/ حميدة محمد النجار – أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
 (٣) أ.د/ مني السيد – أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
 (٤) أ.د/ مني سامي – أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
 (٥) د/ أحمد السيد – مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
 (٦) د/ محمود عبد العزيز – مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.

٣/١- **صدق التمايز:** وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2019).

٢- تقييم ثبات المقاييس :

تم الاعتماد في إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في الدراسة علي ما يلي:

١/٢- **ثبات المؤشر / المقياس (Indicator reliability- individual item reliability)** ، ويتم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة من العبارات الخاصة بكل بُعد من الأبعاد الفرعية، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من (٠.٥) ، وجميع القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها (Hair et al., 2019).

٢/٢- **ثبات الاتساق الداخلي (Internal consistency reliability)** ، ويتم قياسه بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (α) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار والموضحة بالجدول رقم (٢) أن جميع معامل ألفا تتجاوز القيمة (٠.٦) والتي تمثل الحد الأدنى لاعتبار قائمة الاستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al., 2019) حيث تتراوح قيم ألفا ما بين (٠.٨٤٧) و (٠.٧٥٧) ، ومعامل الثبات المركب (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن جميع معامل الثبات المركب أكبر من (٠.٧) مما يدل على درجة عالية من الاعتمادية علي المقاييس المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2019).

جدول رقم (٢) قيم التحميل والفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج

م	الأبعاد والعبارات	المعاملات المعيارية	معامل ألفا (α)	الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)
	الدعم التنظيمي المدرك المالي		0.831	0.665	0.888
١	تهتم الجامعة بالجوانب المالية للموظفين.	0.789			

			0.876	الحوافز المالية والبدلات المقدمة من الجامعة جيدة.	٢
			0.75	احصل علي دعم مالي سخي من الجامعة.	٣
			0.841	أشعر بالرضا عن المزايا المالية المرتبطة بالوظيفة.	٤
0.881	0.649	0.819	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي		
			0.843	تهتم الجامعة بمسيرتي الوظيفية.	٥
			0.826	تأخذ الجامعة اهدافي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات بشأن حياتي الوظيفية.	٦
			0.727	تطلعني الجامعة بالفرص الوظيفية المتاحة داخل الجامعة.	٧
			0.823	تهتم الجامعة بتطوير حياتي الوظيفيه .	٨
0.883	0.653	0.823	الدعم التنظيمي المدرك المعدل		
			0.83	تعطي الجامعة اهتمام برفاهية عائلتي.	٩
			0.834	قدمت الجامعة مساعده كافية لعائلتي للتكيف مع وظيفتي الجديد.	١٠
			0.81	قدمت الجامعة لي العديد من الفرص للترقية.	١١
			0.756	تساعدني الجامعة في الاستفسار عن الوظائف الجديد.	١٢
الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	معامل ألفا (α)	المعاملات المعيارية	الأبعاد والعبارات	م
0.821	0.523	0.757	توازن الوقت		
			0.677	تستدعيني الجامعة إلى اجتماع بعد العمل أو خلال اجازتي	١
			0.626	يمكنني بسهولة الحصول على أي نوع من أنواع الإجازات التي تمنحها الجامعة لموظفيها	٢
			0.642	ساعات العمل الرسمية تكفي لإنهاء كل مهام الوظيفية	٣
			0.574	أعمل خلال عطلة نهاية الاسبوع والعطلات الرسمية والأعياد	٤
			0.617	عملي يسمح لي أن أجد وقت كافي لعائلتي	٥
			0.562	أستفيد من البرامج التي تقدمها الجامعة لمساعدة الموظفين في التزاماتهم العائلية	٦

م	الأبعاد والعبارات	المعاملات المعيارية	معامل ألفا (α)	الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)
٧	استطيع القيام بالتزاماتي العائلية بسبب زيادة ساعات العمل	0.524	0.763	0.510	0.822
٨	يتضمن عملي العديد من المهام التي تتطلب مني المتابعة بعد الدوام	0.61			
٩	أقوم بمهام إضافية ، حتى لو تطلب الامر المزيد من الوقت والجهد والالتزام	0.513			
١٠	يصعب الفصل بين وقت انتهاء عملي ووقت بداية حياتي الخاصة	0.527			
توازن المشاركة					
١١	العمل الاضافي خلال عطلة نهاية الاسبوع والعطل الرسمية يجعلني اهمل مسؤولياتي والتزاماتي العائلية	0.677	0.847	0.541	0.876
١٢	أحرص دائما على التواجد في العمل عند الحاجة حتى ولو تطلب الأمر الغاء أو تأجيل التزام تجاه العائلة	0.534			
١٣	اقوم بمشاركة أفراد عائلتي في الأنشطة الاجتماعية والترفيهية التي تقدمها الجامعة	0.561			
١٤	وظيفتي الحالية تسمح لي بالتواجد مع عائلتي كما يجب	0.733			
١٥	أقوم بالاستعانة بأحد أفراد عائلتي للأنابة عني في بعض الأنشطة التي تستلزم وجودي مثل الأنشطة الاجتماعية والصحية	0.706			
١٦	أحرص علي مشاركة العائلة بأي نشاط ترفيهي	0.541			
١٧	أفكر في عائلتي دائما وأنا أعمل لذلك أجد صعوبة في التركيز بالعمل	0.619			
١٨	أميل إلى الدمج بين واجبات عملي وأسرتي	0.571			
١٩	الوقت الاضافي للعمل يؤثر على مسؤولياتي الاجتماعية	0.642			
٢٠	تمنح الجامعة التسهيلات الكافية لتحقيق التوافق بين العمل وظروف الحياة الشخصية	0.584			
٢١	أحرص دائما على التواصل بجهة عملي خلال قضاء الأنشطة الترفيهية مع العائلة	0.549			
توازن الرضا					

م	الأبعاد والعبارات	المعاملات المعيارية	معامل ألفا (α)	الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)
٢٢	طبيعة عملي الحالي تناسب مهاراتي ومؤهلي العلمي	0.587	0.863	0.580	0.892
٢٣	أقوم بمهام إضافية لمهامي الرئيسية دون أن يتم تقديري أو مكافأتي	0.722			
٢٤	استطيع تخصيص الوقت المناسب للأنشطة التي تجعلني أشعر بالارتياح والسعادة	0.643			
٢٥	قيامي بمهام إضافية اختياري وليس إلزاميا	0.570			
٢٦	يتم تزويد الموظفين باحتياجاتهم في الوقت المحدد	0.613			
٢٧	يتجنب زملاء العمل مشاركة المعلومات والمعرفة لمساعدة بعضهم.	0.591			
٢٨	لدى كمية كبيرة من العمل المتراكم الغير منجز	0.495			
٢٩	لدي العديد من النزاعات العائلية بسبب عملي .	0.484			
٣٠	يوجد وصف وظيفي لجميع المهام التي أقوم بها	0.655			
٣١	الراتب الشهري يكفي لتلبية متطلباتي واحتياجاتي الخاصة	0.533			
٣٢	الإدارة تتعامل مع التظلمات بشفافية وعدالة	0.657			
٣٣	الجامعة تدعم أي أنشطة ترفيهيه للموظفين مع عائلاتهم .	0.505			
٣٤	الإدارة تولي اهتماما للمقترحات المقدمة لمصلحة العمل	0.601			
٣٥	تستخدم مؤهلات الموظفين بالطريقة المثلي تجاه مصلحة العمل	0.629			
مرونة الموظف					
١	أتعاون بشكل فعال مع زملائي عند مواجهه تحديات غير متوقعة في العمل	0.599			
٢	انجح في إدارة عبء عمل كبير لفترات طويلة من الزمن.	0.653			
٣	احل الازمات بكفاءة في العمل.	0.71			
٤	أتعلم من الاخطاء واحسن الطريقه التي أوودي بها العمل	0.791			
٥	أعيد تقييم أدائي باستمرار من أجل تحسيته	0.755			
٦	أستجيب بشكل فعال لردود أفعال الآخرين حتى ولو كانت تمثل نقداً لي	0.689			

م	الأبعاد والعبارات	المعاملات المعيارية	معامل ألفا (α)	الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)
٧	اطلب المساعدة من الآخرين عند مواجهه مشاكل محددة.	0.628			
٨	اتواصل مع المديرين عندما احتاج إلي دعمهم.	0.641			
٩	اعمل بشكل دائم علي تطوير ذاتي كفرصة لتحقيق مكانة أفضل .	0.743			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً علي أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط وصدق التمايز

مرونة الموظف	توازن الرضا	توازن المشاركة	توازن الوقت	الدعم التنظيمي المدرك المعدل	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	الدعم التنظيمي المدرك المالي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	\sqrt{AVE}
						0.816	.68759	3.0035	الدعم التنظيمي المدرك المالي
					0.806	.650**	.72041	3.1254	للدعم التنظيمي المدرك الوظيفي
				0.808	.735**	.599**	.67708	3.0413	الدعم التنظيمي المدرك المعدل
			0.589	.417**	.293**	.320**	.60215	3.1029	توازن الوقت
		0.557	.611**	.251**	.147**	.183**	.64451	2.9946	توازن المشاركة
	0.584	.315**	.400**	.127*	.008	.008	.52847	3.4618	توازن الرضا
0.693	.260**	.095	.200**	.244**	.192**	.215**	.45099	4.1979	مرونة الموظف

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ومن الجدول (٣) يتضح مايلي :

- أن قيم الجذر التربيعي (القطر الرئيسي المظلل) تعبر عن (صدق التمايز) قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بعد او متغير أكبر من ارتباطه بالأبعاد او المتغيرات الأخرى ، مما يدل على وجود صدق تمايزى واتساق على للمقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

- بالنظر إلى قيم المتوسط الحسابية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة ، وكانت أعلى قيمة خاصة بالدعم التنظيمي المدرك الوظيفي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.1254) بانحراف معياري مقداره (0.72041) ، في حين كانت أقل قيمة خاصة بالدعم التنظيمي المدرك المالي ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.0035) بانحراف معياري مقداره (0.68759) ، ويتضح أن الأبعاد الثلاثة تحقق متوسطات أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجات).

- بالنظر إلى قيم المتوسط الحسابية لأبعاد التوازن بين العمل والحياة يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة ، وكانت أعلى قيمة خاصة بتوازن الرضا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.4618) بانحراف معياري مقداره (0.52847) ، في حين كانت أقل قيمة خاصة بتوازن المشاركة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.9946) بانحراف معياري مقداره (0.64451) ، ويتضح أن الأبعاد الثلاثة تحقق متوسطات أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجات).

- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير مرونة الموظف (4.1979) بانحراف معياري مقداره (0.45099) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجات).

تاسعاً: نتائج البحث:

(أ) يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها لتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة ، وقام الباحثين بصياغة الفرض كالتالي :

" يوجد ارتباط معنوي بين كل من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد التوازن بين العمل والحياة ومرونة الموظف لدى العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة".

جدول (٤) مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

التوازن بين العمل والحياة	الدعم التنظيمي المدرك	مرونة الموظف	توازن الرضا	توازن المشاركة	توازن الوقت	الدعم التنظيمي المدرك المعدل	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	الدعم التنظيمي المدرك المالي	معامل الارتباط
								1	الدعم التنظيمي المدرك مالي
								0.650**	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي
						1	0.735**	0.599**	الدعم التنظيمي المدرك المعدل
					1	0.417**	0.293**	0.320**	توازن الوقت
				1	0.611**	0.251**	0.147**	0.183**	توازن المشاركة
			1	0.315**	0.400**	0.127*	0.008	0.008	توازن الرضا

		1	.260**	.095	.200**	.244**	.192**	.215**	مرونة الموظف
	1	.246**	.053	.219**	.389**	.882**	.907**	.851**	الدعم التنظيمي المدرك
1	.285**	.225**	.688**	.833**	.853**	.339**	.195**	.223**	التوازن بين العمل والحياة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في جدول (٤) السابق:

١- الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك :

- أعلى ارتباط كان بين الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي و الدعم التنظيمي المدرك المعدل حيث بلغت قيمة الارتباط (**٠.٧٣٥) وذلك عند مستوى معنوية ١%، وأقل ارتباط كان بين الدعم التنظيمي المدرك المعدل و الدعم التنظيمي المدرك المالي حيث بلغت قيمة الارتباط (**٠.٥٩٩) وذلك عند مستوى معنوية (١%).
- أقوى ابعاد الدعم التنظيمي المدرك ارتباطا به كان بعد الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي بمعامل ارتباط (**٠.٩٠٧) وأقلهم ارتباطا بعد الدعم التنظيمي المدرك المعدل بمعامل ارتباط (**٠.٨١٥) وذلك عند مستوى معنوية (١%).

٢- الارتباط بين أبعاد التوازن بين العمل والحياة :

- أعلى ارتباط كان بين توازن المشاركة وتوازن الوقت ، حيث بلغت قيمة الارتباط (**٠.٦١١) وذلك عند مستوى معنوية ١%، وأقل ارتباط بين توازن المشاركة و توازن الرضا ، حيث بلغت قيمة الارتباط (**٠.٣١٥) وذلك عند مستوى معنوية (١%).
- أقوى أبعاد التوازن بين العمل والحياة ارتباطا بها كان بعد توازن الوقت بمعامل ارتباط (**٠.٨٥٣)، وأقلهم ارتباطا بعد توازن الرضا بمعامل ارتباط (**٠.٦٨٨) وذلك عند مستوى معنوية (١%).

٣- فيما يتعلق بالارتباط بين متغيرات الدراسة : أعلى ارتباط كان بين الدعم التنظيمي المدرك و التوازن بين العمل والحياة وبلغت قيمة الارتباط (**٠.٢٨٥) وذلك عند مستوى معنوية ١%، وأقل ارتباط كان بين التوازن بين العمل والحياة و مرونة الموظف ، وبلغت قيمة الارتباط (**٠.٢٢٥) وذلك عند مستوى معنوية (١%).

بناء على النتائج الإحصائية السابقة يتم قبول الفرض الأول والذي ينص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك و ابعاد التوازن بين العمل والحياة و مرونة الموظف في مجتمع الدراسة.

(ب) لتحديد التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك ، التوازن بين العمل والحياة ، مرونة الموظف) ، قام الباحثين بصياغة الفرض الثلاثة التالية من فروض الدراسة:

١- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي أبعاد التوازن بين العمل والحياة لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٢- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التوازن بين العمل والحياة علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

٣- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف لدي العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في جدول (٥) التالي :

جدول (٥) نتائج التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	قيمة (P)	نتيجة الفرض	مدى صحة او خطأ الفرض
الدعم التنظيمي المدرك المالي	مرونة الموظف	0.093	0.003	مقبول	ثبوت صحة الفرض
		0.004	0.470	مرفوض	
		0.142	0.037	مقبول	
الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	توازن الوقت	0.112	0.016	مقبول	ثبوت صحة الفرض
		0.037	0.242	مرفوض	
		0.348	<0.001	مقبول	
الدعم التنظيمي المدرك المعدل	توازن المشاركة	0.183	<0.001	مقبول	ثبوت صحة الفرض
		0.067	0.100	مرفوض	
		0.196	<0.001	مقبول	
الدعم التنظيمي المدرك المالي	توازن الرضا	0.096	0.034	مقبول	ثبوت صحة الفرض
		0.105	0.022	مقبول	
		0.099	0.030	مقبول	
توازن الوقت	مرونة الموظف	0.059	0.133	مرفوض	ثبوت صحة الفرض جزئياً
		0.051	0.164	مرفوض	
		0.207	<0.001	مقبول	

المصدر : من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (٤) مايلي :

- وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك متمثلاً في الدعم التنظيمي المدرك المالي والدعم التنظيمي المعدل علي متغير مرونة الموظف وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) ، في حين لا يوجد تأثير للدعم التنظيمي المدرك الوظيفي علي متغير مرونة الموظف.

- وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك متمثلاً في (الدعم التنظيمي المدرك المالي ، الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي ، الدعم التنظيمي المدرك المعدل)علي متغير التوازن بين العمل والحياة (توازن الوقت ، توازن المشاركة ، توازن الرضا) وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٠١).

- وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن الرضا (أحد أبعاد التوازن بين العمل والحياة) علي متغير مرونة الموظف وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) ، في حين لا يوجد تأثير معنوي لبُعد توازن الوقت وتوازن المشاركة علي متغير مرونة الموظف.

ج) ولتحديد التأثيرات غير المباشرة والكلية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف عند توسيط أبعاد التوازن بين العمل والحياة ، تم صياغة الفرض التالي من فروض الدراسة:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف من خلال الدور الوسيط لأبعاد التوازن بين العمل والحياة بين العاملين بقطاع التعليم بكليات جامعة المنصورة.

وأظهر نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٥) التالي:

جدول (٦) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة والغير مباشرة والكلية

المعنوية	مسار كلي	مسار غير مباشر	مسار مباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
0.016	0.159	0.066	0.093	مرونة الموظف	توازن الوقت	الدعم التنظيمي المدرك المالي
0.242	0.028	0.024	0.004			الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي
<0.001	0.162	0.021	0.142			الدعم التنظيمي المدرك المعدل
<0.001	0.102	0.009	0.093	مرونة الموظف	توازن المشاركة	الدعم التنظيمي المدرك المالي
0.100	0.039	0.035	0.004			الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي
<0.001	0.152	0.01	0.142			الدعم التنظيمي المدرك المعدل

0.034	0.114	0.021	0.093	مرونة الموظف	توازن الرضا	الدعم التنظيمي المدرك المالي
0.022	0.0271	0.0231	0.004			الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي
0.030	0.163	0.021	0.142			الدعم التنظيمي المدرك المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (٦) مايلي :

- عدم وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك المالي على مرونة الموظف بتوسيط التوازن بين العمل والحياة وهذا يعني رفض الفرض .

- عدم وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك الوظيفي على مرونة الموظف بتوسيط التوازن بين العمل والحياة وهذا يعني رفض الفرض.

- عدم وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك المعدل على مرونة الموظف بتوسيط التوازن بين العمل والحياة وهذا يعني رفض الفرض.

وبناء على ماسبق من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وفق لأراء مفردات عينة الدراسة يتضح عدم صحة الفرض الخامس "لا يتوسط التوازن بين العمل والحياة بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف".

عاشراً : مناقشة النتائج والتوصيات :

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات ، وذلك علي النحو الآتي:

١- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلي مايلي :

١/١- توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظف، وهو مايتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Karadas et al., 2023; Pham et al.,2024; Abdulmohdi,2024;) ، والتي أكدت علي التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك علي مرونة الموظفين بشكل مباشر وهو مااتفقت معه نتائج الدراسة الحالية.

وبالنظر إلي النتيجة السابقة : أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك المالي والدعم التنظيمي المدرك المعدل بين موظفي جامعة المنصورة ،ويرجع الباحثين ذلك إلي نظرية نظرية التبادل الإجتماعي (SET) ومبدأ المعاملة بالمثل الدافع هو ان الأفراد يشعرون أنهم مجبرون علي مساعدة الآخرين وعندما يفعلوا

ذلك يتوقعوا ان يكافؤوا لاحقا ، حيث تشيرنظرية التبادل الإجتماعي إلى أن الموظفين يقدرّون المكافآت الوظيفية إلى حد كبير إذا كانت المكافآت تستند إلى تقدير المنظمة بدلا من التأثير بالتأثيرات الخارجية مثل النقابات أو لوائح الصحة والسلامة. ينظر إلى المكافآت الطوعية التي تأتي مباشرة من المنظمة على أنها مؤشر على أن المنظمة تقدر رفاهية الموظف (Dawley et al.,2008).

٢/١- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للدعم التنظيمي المدرك علي التوازن بين العمل والحياة ، وهو مايتفق كليا مع ما توصلت إليه دراسة كل من (, Ferreira & Gomes,2023; Sheikh ,2022; Fitria & Linda , 2019)، واطهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي وكبير على التوازن بين العمل والحياة للموظفين.

وبالنظر إلى النتيجة السابقة : يري الباحثون أنها نتيجة منطقية؛ حيث أن الدعم التنظيمي المدرك أصبح يدعم ويعزز من قيمة توازن الموظفين بين حياتهم العملية وحياتهم الخاصة.

٣/١- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوازن بين العمل والحياة علي مرونة الموظف ، وهو مايتفق كليا مع ما توصلت إليه دراسة كل من (, bagire et al.,2023; Arnawa et al.,2024; Alamilla, 2022) ، والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين التوازن بين العمل والحياة و مرونة الموظفين.

وبالنظر إلى النتيجة السابقة : يري الباحثون أنها نتيجة منطقية؛ حيث أن التوازن بين العمل والحياة أصبح يعزز من مرونة الموظف.

٤/١- توصلت الدراسة إلى أن التوازن بين العمل والحياة لا يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف. ويرجع الباحثون ذلك أيضاً إلى أن التوازن بين العمل والحياة لدي موظفي جامعة المنصورة لا يمثل الاستجابة الفورية التي تحفز السلوك اللاحق والمتمثل في (مرونة الموظف) وذلك عند الشعور بالدعم التنظيمي المدرك حيث أن هذه الاستجابة قد تتمثل في عوامل أخرى.

٢- توصيات البحث :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الدعم التنظيمي المدرك من خلال تعزيز الدعم التنظيمي المدرك المالي والدعم التنظيمي المدرك المعدل وهما البُعدان الذين لهما تأثير معنوي مباشر علي مرونة موظفي جامعة المنصورة وكذلك التعزيز من التوازن بين العمل والحياة مما يعكس إيجابياً علي مرونة موظفي جامعة المنصورة . الأمر الذي ينتج عنه جذب والحفاظ علي العنصر البشري وتعظيم الاستفادة منه داخل العمل. وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

١/٢- انشاء وحدة مستقلة علي مستوى الأدارات تعتنى بقياس مستوي الدعم التنظيمي المدرك والتعرف علي شكل الدعم التنظيمي الذي يطمح الموظفون للحصول عليه ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحقيق ذلك.

٢/٢- تمكين العاملين من الجمع بسهولة بين العمل ومسؤولياتهم الأخرى ، لذا علي الجامعة أن توفر مناخ يعكس هذا الأهتمام ، والتوسع في تطبيق أنسب الوسائل لتحقيق التوازن ، بما يتناسب مع طبيعة الموظفين وظروف الجامعة .

٣/٢- ضرورة تهيئة المديرين لتقبل تطبيق برامج للتوازن بين العمل والحياة مع شرح أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة للجامعة وللموظفين والمديرين أنفسهم .

٤/٢- مراعاة ان تتوافق طبيعة عمل الموظفين مع مؤهلاتهم ومحاولة تقليل العمل الإضافي في غير مواعيد العمل مع تقدير الموظفين عندما يقوموا بعمل إضافي.

٥/٢- أن تتعامل الإدارة مع التظلمات بشفافية وعدالة ، وأن تأخذ مقترحات الموظفين تجاه العمل في الاعتبار.

٦/٢- التوسع في إنشاء مراكز رعاية للأطفال ودور الحضانة وبرامج الترفيه والأنشطة الاجتكاكية لموظفي الجامعة.

٧/٢- ضرورة تحسين ظروف بيئة العمل وذلك عن طريق توفير أنسب الظروف البيئية للعمل من حيث الحرارة والتهوية والإضاءة ، وتوفير نوادي إجتماعية وتنظيم رحلات ترفيهية للعاملين ولأسرهم بأجور رمزية.

٨/٢- تقديم مزيد من المشاركة للعاملين في صنع القرارات مع منحهم مزيد من الحرية في جداول العمل مما يزيد من المرونة لديهم.

حادي عشر: محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية:

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، توجد عدة محددات لهذه الدراسة، ومع ذلك، يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي، ويمكن إلقاء الضوء على أهم المحددات الخاصة بهذه الدراسة فيما يلي:

١- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على كليات جامعة المنصورة دون التطرق لباقي الجامعات الأخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يُقترح إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل باقي الجامعات الأخرى بجمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل البنوك، والصحة، والاتصالات، ومصحة الضرائب، والفنادق، والمجالس المحلية.

٢- تمثل الدراسة الحالية تجميع بياناتها الميدانية في لحظة زمنية معينة ، ولم تتطرق إلي التحليل الطولي وفحص التغيرات عبر الزمن.

٣- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في الدعم التنظيمي المدرك ، والتوازن بين العمل والحياة ، ومرونة الموظف، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات تابعة بخلاف مرونة الموظف مثل (الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ، نية ترك العمل ، الإرتباط الوظيفي، المواطنة التنظيمية).

References:

- Abdulmohdi, N. (2024). The relationships between nurses' resilience, burnout, perceived organisational support and social support during the second wave of the COVID-19 pandemic: A quantitative cross-sectional survey. *Nursing Open*, 11(1), e2036.
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Alamilla, J. (2022). *How far would you bend until you break? A correlation study on work-life balance and work resilience* (Order No. 29254097). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2694891073). Retrieved from.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223-240.
- Amazue, L. O., & Onyishi, I. E. (2016). Stress coping strategies, perceived organizational support and marital status as predictors of work-life balance among Nigerian bank employees. *Social Indicators Research*, 128, 147-159.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: A glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39-54.
- Arianti, A. M., Soekemi, W., & Dewi, R. S. (2022). The Effect of Work Life Balance and Compensation on Employee Performance through Employee Engagement as Intervening Variable (Study on Married Women Employees that Have Children in the Production Section of PT Sukuntex Spinning). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(4), 705-718.

- Arnawa, I. P. A. E., Suardhika, I. N., & Aristana, I. N. Employee Resilience as Strengthening the Influence of Work Life Balance and Servant Leadership on Employee Engagement. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(7).
- Arokiasamy, A. R. A., Vasudevan, A., Hai, S. T., & Subramaniam, K. (2024). Perceived organizational support, self-regulation, job adjustment and expatriate retention in the international education sector in Vietnam. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(11), 2024228-2024228.
- Aroosiya, M. A. C. F. (2023). A Study on Work Life Balance During the Economic Crisis in Sri Lanka. *American Journal of Interdisciplinary Research and Innovation*, 1(3), 17-23.
- Bagire, V., Tauba, M., & Kyamulabi, S. (2023). An Investigation into Work-Family Balance and Employee Resilience among Female Bankers: The Mediating role of Organizational Support. *SEISENSE Journal of Management*, 6(1), 84-97.
- Bernuzzi, C., Sommovigo, V., & Setti, I. (2022). The role of resilience in the work-life interface: A systematic review. *Work*, 73(4), 1147-1165.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work-life balance: Definitions, causes, and consequences. *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence*, 473-487.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2014). Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: The role of career satisfaction and networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2013-2032.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of applied psychology*, 103(2), 182.
- Chen, Y. P., & Shaffer, M. A. (2017). The influences of perceived organizational support and motivation on self-initiated expatriates' organizational and community embeddedness. *Journal of World Business*, 52(2), 197-208.
- Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695-718.
- Daipuria, P., & Kakar, D. (2013). Work-life balance for working parents: Perspectives and strategies. *Journal of strategic human resource management*, 2(1).
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What

- matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235–247.
- Dubey, A., & Riasudeen, S. (2021). Does Work-Life Balance Mediate the Relationship of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction for Healthcare Workers? A Study on Female Nurses in India. *A study on female nurses in India. NMIMS Manag Rev*, 29, 96-113.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Fawzy, M., & Mahrous, T. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1/1).
- Fawzy, M., & Mahrous, T. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1/1).
- Ferreira, P., & Gomes, S. (2023). Work–Life Balance and Work from Home Experience: Perceived Organizational Support and Resilience of European Workers during COVID-19. *Administrative Sciences*, 13(6), 153.
- Fitria, Y., & Linda, M. R. (2019, May). Perceived organizational support and work life balance on employee turnover intention. In *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)* (pp. 503-506).
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2019). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163-177.
- Jangsiriwattana, T. (2021). The mediating effect of resilience on the relationship between perceived organizational support and work engagement. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-12.
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062-1075.
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of

- transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology, 14*, 1082130.
- Karadas, A., Dogu, Ö., & Oz, S. D. (2023). The effect of perceived organizational support of nurses on their resilience: A cross-sectional study from Turkey. *Canadian Journal of Nursing Research, 55*(2), 241-249.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Perceived organizational support and expatriate performance: Understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(17), 2438-2462.
- Kim, M., & Windsor, C. (2015). Resilience and work-life balance in first-line nurse manager. *Asian nursing research, 9*(1), 21-27.
- Köse, S., Baykal, B., & Bayat, İ. K. (2021). Mediator role of resilience in the relationship between social support and work life balance. *Australian Journal of Psychology, 73*(3), 316-325.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing, 3*, 295-319.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of management, 30*(2), 209-237.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 456-462.
- Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career development international, 22*(4), 419-435.
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1071-1088.
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management, 10*63-1075.
- Linda, M. R., & Fitria, Y. (2016). The influence of perceived organizational support on work-life balance with transformational leadership as the moderating variable.
- Malik, P. (2023). Measuring the impact of learning organization on proactive work behavior: mediating role of employee resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 15*(3), 325-344.
- Mishra, P., & Bharti, V. (2020). Impact of perceived organizational support on work life balance during COVID-19 era. *International Journal of Management, 11*(12).

- Muafi, M. (2021). Investigating the dimensionality of work life balance in islamic perspective (WLBIP): an insight from Indonesia. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(01), 198-216.
- Munoz, R. M., Andrade, S. M., Pena, I., & Donate, M. J. (2023). Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: effects on employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 23-44.
- Mwangi, L., Boinett, C. C., Tumwet, E., & Bowen, D. (2016). Effects of Work life Balance on Employees Performance in Institutions of Higher Learning: A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60-69.
- Näswall, K., & Kuntz, J. (2021). The role of cultural values in moderating emotional demands, job autonomy, and employee resilience on work engagement. *University of Canterbury*.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367.
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Munro, Z. (2016). Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. *Southern African Business Review*, 20(1), 446-467.
- Pham, L. N. T., Nguyen, D. T., Vo, A. H. K., & Nguyen, L. D. (2024). Well-being of migrant workers in Taiwan during COVID-19 pandemic: the role of perceived organisational support, employee resilience and ethical leadership. *International Journal of Manpower*, 45(6).
- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social indicators research*, 92(3), 449-469.
- Plimmer, G., Berman, E. M., Malinen, S., Franken, E., Naswall, K., Kuntz, J., & Löfgren, K. (2022). Resilience in public sector managers. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 338-367.
- Putri, A., Amran, A., Suparwo, A., Kurniawan, A., Rahayu, Y. S., & Suryana, S. (2021). The importance of perceived organizational support and work from home to increase work-life balance during the covid-19 pandemic. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 4(3), 10-21.
- Qomaruzzaman, R. F., Sudjadi, A., & Heryawan, A. (2023, July). The Influence of Organizational Support On Innovative Behavior, Mediated By Work-Life Balance. In *Proceeding of Midyear International Conference* (Vol. 2).
- Ramadhan, N. (2021). The Effect of Work Life Balance on Motivation in Implementing WFH Policies during the COVID-19 Pandemic. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 1287-1292.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology

- among professionals. *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals*, 27-46.
- Richard, E. M. (2020). Developing employee resilience: The role of leader-facilitated emotion management. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 387-403.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562.
- Rodsai, T., Stoffers, J., & Talim, M. B. (2017). Cross-cultural adjustment: A case of Thai expatriates in Indonesia. *Journal of Applied Business Research*, 33(6).
- Rumangkit, S., & Zuriana, Z. (2019). Work-life balance as a predictor of organizational commitment: a multidimensional approach. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 18-22.
- Rurkkhum, S. (2023). A bundle of human resource practices and employee resilience: the role of employee well-being. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(3).
- Saad, S. K., & Elshaer, I. A. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100712.
- Salehzadeh, R. (2019). The effects of leaders' behaviors on employees' resilience. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 318-338.
- Sharma, A., & Mehta, A. (2024). A study on Work from Home and Work-Life Balance: Perceived Organisational Support and Resilience. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2).
- Sheikh, A. M. (2022). Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: role of work-life balance. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 79-99.
- Silva, R., Dias, Á., Pereira, L., da Costa, R. L., & Gonçalves, R. (2022). Exploring the direct and indirect influence of perceived organizational support on affective organizational commitment. *Social Sciences*, 11(9), 406.
- Sokro, E., Pillay, S., & Bednall, T. (2021). The effects of perceived organisational support on expatriate adjustment, assignment completion and job satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(3), 452-473.
- Stankevičiūtė, Ž., & Kunsakaja, S. (2022). Strengthening of work-life balance while working remotely in the context of COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 41(2), 221-235.
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 133-143.

- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.
- Susanto, P. C., Supardi, S., Parmenas, N. H., Tannady, H., & Soehaditama, J. P. (2023). Mini Review: Work-Life Balance, Psychological Structure, Employee Resilience, and Organization Commitment to Employee Wellbeing: Human Resource Management. *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(2), 56-64.
- Thakur, A., & Kumar, N. (2015). The effect of perceived organizational support, role related aspects and work involvement on work-life balance: Self efficacy as a moderator. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 1-8.
- Wahyunida, S., Hermanto, H., & Nurmayanti, N. (2023). The Effect of Age, Perceived Organizational Support, and Communication on Resistance to Change (Study on Non-Permanent Employees of the Environment Service Mataram City). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(12), 532-543.
- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).
- Yücel, I., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2020). Perceived organisational support and employees' performance: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(3), 187-202.