

**دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين التوازن بين  
العمل والحياة للعاملين عن بُعد  
( بحث ميداني في شركتي آسيا سيل وزين للاتصالات  
بمحافظة بغداد )**

**أ.د. صلاح الدين حسين صالح**

**كلية الادارة والاقتصاد /الجامعة العراقية**

The Role of Perceived Organizational Support in  
Improving Work-Life Balance for Teleworkers:  
Field research in Asia Cell and Zain Telecom  
companies in Baghdad Governorate

دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين التوازن بين العمل والحياة للعاملين  
عن بُعد (بحث ميداني في شركتي آسيا سيل و زين للاتصالات بمحافظة  
بغداد)

Professor. Dr. Salahuddin Hussein Saleh\*

Iraqi University/ College of Administration and  
Economic

أ.د. صلاح الدين حسين صالح  
الجامعة العراقية/ كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2024/06/01

Received: 15/09/2023

تاريخ القبول: 2023/10/09

Accepted: 09/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/09/15

Published: 01/06/2024

#### المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة مستوى التأثير لمتغير الدعم التنظيمي المدرك وأبعاده: دعم المنظمة، دعم المشرف أو الرئيس المباشر، دعم الزملاء-الدعم الاجتماعي-) على متغير(توازن الحياة- العمل)، وكذلك للكشف عن المؤشرات الاحصائية بين المتغيرات، وذلك استجابة لمشكلة البحث المتمثلة بحاجة العاملين عن بُعد الى تحقيق موازنة أفضل بين عملهم وحياتهم الاسرية والاجتماعية سيما وان لدى الشركتين المبحوثتين عاملين عن بعد بحكم طبيعة عملها في مجال الاتصالات وما يرتبط بذلك من استخدامات واسعة للوسائط الرقمية ووسائل الاتصال عن بعد، تجعل من الممكن والضروري في الكثير من الاحيان تأدية بعض العاملين لمهامهم بعيداً عن مكاتبهم الرسمية. المنهج المستخدم في البحث هو المنهج الوصفي التحليلي. تألف مجتمع البحث من (العاملين عن بُعد في محافظة بغداد التابعين لشركتي آسيا سيل و زين العراق للاتصالات) وبلغ (29) فرداً من شركة آسيا سيل و(22) فرداً من شركة زين للاتصالات. استخدم في تحليل البيانات البرنامج الاحصائي(Spss)، وبرنامج (Smart plusV.3.3.9)، توصل البحث الى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ملموس للدعم التنظيمي على الموازنة بين العمل -الحياة.

الكلمات الدالة: الدعم التنظيمي المدرك، توازن الحياة- العمل، شركة آسيا سيل للاتصالات، شركة زين العراق للاتصالات

#### Abstract:

The research aims to identify the level of impact of the perceived organizational support variable (POS) and its dimensions (support of the organization, support of the supervisor or direct manager, support of colleagues-social support) on the variable work-life balance(WLB) , as well as to reveal the statistical indicators between the variables, in response to the research problem represented by the need for teleworkers to achieve a better balance between their work and their family and social lives, especially since the two companies surveyed have teleworkers by the nature of

their work in the field of communications and the associated widespread use of digital media and remote communication tools, which make it possible and necessary in many cases for some workers to perform their tasks away from their official offices. The research method used is the descriptive analytical method. The research community consisted of teleworkers in Baghdad Governorate affiliated with Asiacell and Zain Iraq Telecommunications Companies, and it amounted to (29) individuals from Asiacell company and (22) individuals from Zain Telecommunications Company. SPSS and Smart pls V.3.3.9 software were used in data analysis. The research reached a number of results, the most prominent of which is the existence of a tangible effect of organizational support on work-life balance.

**Keywords: Perceived organizational support, work-life balance, Asia Cell Communications Company, Zain Iraq Telecommunications Company**

## المقدمة:

تعد ممارسات التوازن بين العمل والحياة أحد الموضوعات الرئيسية في جدول أعمال الموارد البشرية وتم مناقشتها على نطاق واسع من قبل الأكاديميين وأصحاب العمل والحكومات إذ اكتسبت أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية . يعود سبب الاهتمام المتزايد بهذا المجال إلى الوتيرة السريعة للابتكارات التكنولوجية والعمولة والمخاوف المتزايدة بشأن العلاقات غير المتوازنة بين العمل والأسرة التي قد تؤثر سلباً على نتائج الصحة والأداء للمنظمات والأفراد.

يسعى العاملون في الوقت الحاضر للحصول على حياة أكثر توازناً، ويمكن أن يؤدي الشعور بعدم التمتع برفاهية جيدة إلى نتائج عكسية لكل من المنظمة والزملاء الآخرين، وإذ تحاول العديد من المنظمات جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم من خلال جعل حياتهم أسهل فإنها لا بد أن تقدم لهم الدعم التنظيمي المطلوب وتعمل على تحسين حالة التوازن بين عملهم وحياتهم، واتباع أفضل السياسات والممارسات التي من شأنها إزالة أية عقبات ممكن أن تؤدي إلى نشوب صراع بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية وتعيق أدائهم داخل العمل وخارجه.

وفي ظل التوجه الواسع للعمل عن بعد تحتل مسألة التوازن بين العمل والحياة أهمية خاصة ومع النظر إلى العوامل التنظيمية والبيئية التي تدفع المنظمات إلى تشجيع مبادرات العمل عن بعد فإن هذا النموذج من الاستراتيجيات يزيل حواجز المكان والزمان بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين عن بعد، مما يتطلب دعماً متعدد الاطراف (تنظيمي، إداري، اجتماعي) لهؤلاء العاملين لكي تتحقق الاهداف والغايات التي ينشدها الجميع.

إن هذه الاستراتيجية والسياسات المرتبطة بها ما زالت لم تلتقي حضوراً في اجندات ادارات شركاتنا ومؤسساتنا على اختلاف اوصافها على الرغم من أن هذا الموضوع الحيوي ليس لصيقاً بيئة معينة ولا اقتصاد معين فحينما تتوفر عوامل ممارسة العمل عن بعد فان اشكالية تحقيق التوازن سرعان ما تبرز وعندما لا تجد آذاناً صاغية تتحول الى الرصيد المتراكم من مشكلات بيئة العمل وتحدياته.

## 2. منهجية البحث:

### 2.1 مشكلة وتساؤلات البحث:

تعاني منظمتنا الحكومية والخاصة من اغفال قضية باتت تشغل في عالم اليوم حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين والشركات الخاصة والحكومات على حد سواء، ألا وهي "التوازن بين العمل والحياة" للعاملين بشكل عام وللعاملين عن بعد بوجه خاص، وضرورة توفير الدعم المطلوب لضمان تحقيق أفضل مستويات للأداء والانتاجية. لذا فان التساؤل الرئيس الذي يلخص مشكلة البحث هو " ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين عن بعد الذي يلي متطلبات تحسين التوازن بين العمل والحياة؟"، وتنبثق منه التساؤلات الآتية:

- ما مستوى أهمية "الدعم التنظيمي المدرك" من وجهة نظر العاملين عن بعد في شركتي (آسيا سيل) و(زين العراق) مجال البحث؟

- ما مستوى أهمية "التوازن بين العمل -الحياة" من وجهة نظر العاملين في شركتي (آسيا سيل) و(زين العراق) مجال البحث؟

- ما هي طبيعة التأثير "للدعم التنظيمي المدرك" على "التوازن بين العمل-الحياة" في شركتي (آسيا سيل) و(زين العراق) ؟

- هل يختلف مستوى استجابات العاملين بين شركتي (آسيا سيل) و(زين العراق) مجال البحث؟

## 2.2 أهمية البحث:

- يُعد بحث العلاقة بين "الدعم التنظيمي المدرك" و "التوازن بين العمل-الحياة للعاملين عن بُعد" حيوياً في البيئة العراقية إذ تزداد يوماً بعد يوم اعداد العاملين عن بعد ليس خياراً انما استجابة لمتطلبات العمل الالكتروني بما في ذلك من وسائل رقمية ووسائل للتواصل الاجتماعي.

- نالت مسألة "التوازن بين العمل-الحياة" في الآونة الأخيرة قسطاً وافراً من اهتمامات الكتاب والباحثين في مجال "ادارة الموارد البشرية".

- تشكل العلاقة بين "الدعم التنظيمي" الموجه لتحقيق "التوازن بين العمل-الحياة للعاملين عن بُعد" مجالاً خصباً للدراسة في مختلف المجتمعات البحثية في العالم، في ظل التحولات الكبرى التي أحدثتها الثورة الرقمية.

## 2.3 أهداف البحث: تتلخص أهداف البحث بما يأتي:

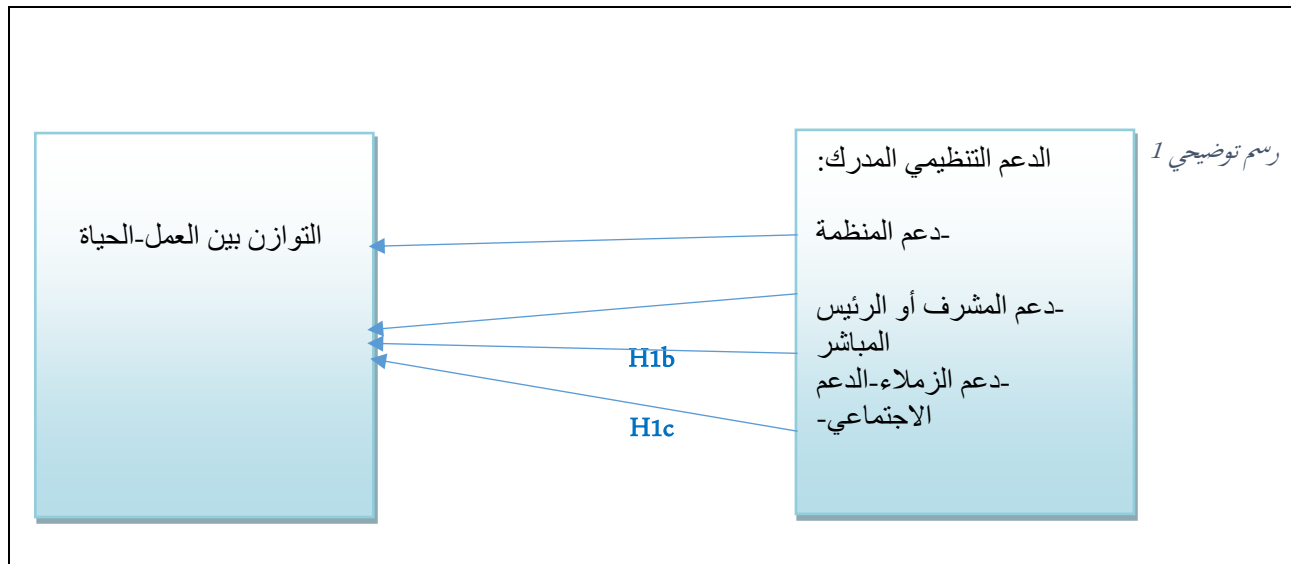
- تحديد مستوى أهمية كلاً من متغيري البحث المستقل "الدعم التنظيمي المدرك" والتابع "التوازن بين العمل-الحياة"

-الكشف عن مستوى التأثير لمتغير "الدعم التنظيمي المدرك" في متغير "التوازن بين العمل-الحياة".

-الكشف عن آراء افراد العينة حول ممارسات الموازنة بين العمل-الحياة في الشركتين (آسيا سيل) و(زين العراق).

2.4 منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث يستخدم المنهج الوصفي التحليلي، المستند على الاستبانة في جمع البيانات الأولية ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج (Spss) و (Smart plus V.3.3.9).

## 2.5 المخطط الفرضي وفرضيات البحث:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

H1- "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل "الدعم التنظيمي المدرك" في المتغير التابع "الموازنة بين العمل-الحياة" وذلك من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد "دعم المنظمة" في المتغير التابع "التوازن بين العمل-الحياة"

- H1b- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد "دعم المشرف" في المتغير التابع "التوازن بين العمل-الحياة"
- H1c- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد "الدعم الاجتماعي" في المتغير التابع "التوازن بين العمل-الحياة"
- H2- توجد فروق معنوية بين متوسطات المتغيرين في الشركتين المحوشتين (آسيا سيل) و (زين العراق)

### 3. أدبيات البحث:

#### 3.1 الدعم التنظيمي المدرك:

المفهوم:

يقصد بالدعم التنظيمي المدرك العاملين أن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهم برضايتهم ويعد Perceived organizational support "المدى الذي يدرك فيه الدعم التنظيمي أحد أهم المفاهيم التنظيمية التي تحافظ على العاملين في المنظمة ، فهو عامل رئيسي في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهم. (Edmondson and Hansen,2009:1027-1030) (Eisenberger and etl.,1986:500-507)

#### ب-نظرية الدعم التنظيمي:

يطور العاملون درجة معينة من الدعم التنظيمي المدرك بناءً على معاملة المنظمة لهم ، فعندما تعاملهم بشكل جيد أو سيء ، فإنهم يقدمون إشارات بشأن سبب تعامل المنظمة معهم بهذه الطريقة أو تلك ، وتُستمد نظرية الدعم التنظيمي جزئياً من نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، وان تطبيق مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي على المنظمات من خلال عرض علاقة العمل على أنها علاقة يقدم فيها العامل الجهد والولاء مقابل تقديم المكافآت أو تقديم معاملة إيجابية للعاملين ، إذ يمكن للمنظمات تعزيز الدعم التنظيمي المدرك الخاص بالعاملين وتسهيل قاعدة المعاملة بالمثل ، وهو التوقع الاجتماعي بأنه عندما تتلقى معاملة إيجابية من شخص آخر ، يجب أن نرد الجميل أو نرد بالمثل (Jordan E. Kirkland, 2017:10)

ويرى (Gorgi and etl.,2014:58) ان في اطار العلاقات الاجتماعية حين يتعاطف شخص مع الاخرين يبادلوه تعويضاً عن هذا السلوك ،وكذا الامر فهناك توجد ديناميكيات ماثلة بين العاملين وأصحاب العمل ، بالنظر إلى أن المنظمات هي المصدر الذي يلي احتياجاتهم.

#### ج-أهمية البيئة التنظيمية الداعمة:

تتطلب البيئة التنظيمية المواتية للعمل البشري خلق ظروف عمل يمكن أن تعزز جودة الحياة العملية للعامل في المنظمة ، وزيادة الأداء والإنتاجية ، وبعبارة أخرى ، يجب أن تتمتع البيئة التنظيمية بالقدرة على تلبية احتياجات العامل التنظيمية والشخصية بشكل مُرضٍ ، وكذلك القدرة على تشكيل القيم التنظيمية. (R. Rozaini,2015:753)

واستناداً الى ما ذكره (Bitencourt and etl.,2019:391) ، فقد أجمع عدداً من الباحثين ومنهم : (Berthelsen & etl., 2008) (Covacs,2006) (Schmidt & Keyes 2003)

(Tróccoli, 2002) (Correia Lima &etl. 2017) (Stinglhamber &etl., 2006) (Gagné,2003) (Aselage (Paschoal, & etl, 2010) (Eisenberger, 2003) & Eisenberger, 2002) (Eisenberger & et al., 2002) (Hochwarter & etl., 2006) ، على أن للدعم التنظيمي أهمية كبيرة تتجسد في:

- الاسهام في تحسين جودة الحياة في المنظمة ، فضلاً عن تأثيره على الصحة البدنية والعقلية ، والشعور بالانتماء ، والدافعية لإنجاز المهام ، وانخفاض معدل الدوران ، وزيادة الإنتاجية.

- ارتباط ادراك الدعم التنظيمي أيضاً بصحة الموظف ويمكن أن يكون له تأثير على بيئة العمل حيث العبء العاطفي الشديد ، والضغط لتحقيق الأهداف ، والتفاوض ، والمواجهات ، والتغييرات ، وجميع الظواهر اليومية التي يمكن أن تولد مشاكل نفسية مثل الإجهاد والاكتئاب والإرهاق العاطفي التي تؤثر بشكل مباشر على كل من الموظف والمنظمة .

- أن تحقيق الرفاهية لا يزال يعتمد على جودة الدعم المقدم للموظفين ، من خلال اكتساب الشروط اللازمة لتوفير الأنشطة التي ستظهر توقعات المنظمة.

- يعد متنبئاً باستقلالية الموظف .

- يؤكد أهمية ودور المدير في ادارة العلاقة بين المنظمة والموظف، من خلال عملية القيادة والتوجيه والتقييم.

- أنه بمثابة المساعدة التي تقدمها المنظمة ، والتي تؤثر على سلامة الموظف. يعزز هذا الدعم من المنظمة في رفاهية الموظفين ورضاهم ، وزيادة جودة الحياة في العمل وإدراكهم للدعم التنظيمي. كما نرى اضافة لما تقدم بأن ذلك الدعم واستجابة العاملين له يعد مؤشراً جيداً على مستوى صحة المنظمة والنضج التنظيمي فيها، إذ ان صحة بيئة العمل هي التي تحدد العلاقة بين الموظف ولبئته التي يعمل فيها (آل عزام، 2023:266).

د-أبعاد الدعم التنظيمي:

تصنف تلك الأبعاد الى عدة موارد رئيسية للدعم التنظيمي متمثلة بـ"دعم السياسات التنظيمية" اذ تتطلب البيئة التنظيمية المواتية للعمل البشري خلق ظروف عمل يمكن أن يعزز جودة الحياة العملية للعامل في المنظمة ، وزيادة الأداء والإنتاجية، وبعبارة أخرى يجب أن تتمتع البيئة التنظيمية بالقدرة على تلبية احتياجات العامل التنظيمية والشخصية بشكل مُرضٍ، وكذلك القدرة على تشكيل القيم التنظيمية (R.Rozaini&etl.,2015:754).

أما "دعم المشرفين المباشرين" فقد أكدت الدراسات على أن علاقة المشرفين من مديرين ورؤساء وغيرهم مع المرؤوسين تتمحور حول النجاح الشخصي والمهني والاهتمام الشخصي والتمكين والحاجة الى الحرية والمرونة والمعنى. هذا الواقع يجعل التحفيز تحدياً للمنظمات ويتطلب مناهج جديدة للقيادة من أجل تعظيم الالتزام وانشاء روابط طويلة الامد (Bitencourt&etal.,2019:390).

ويراد بالبعد الثالث "الدعم الاجتماعي" دعم الزملاء والأسرة والاصدقاء وهو نوع من الدعم العاطفي لا يتعلق بالعمل بالضرورة انما له تأثير على رفاهية الافراد، ويعزز شعورهم بالكفاءة الذاتية وبالتالي يقلل من حدة الصراع بين العمل والحياة. (Ruby,2009:8)

نخلص من ذلك الى القول بأن كلا من هذه الابعاد يتصل بسياق الموازنة بين العمل والحياة، إذ إن الدعم التنظيمي (دعم المنظمة والمشرفين) ترتبط به سياسات العمل المرنة وبما يساعد العاملين على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، اما الدعم الاجتماعي فلا يقل أهمية اذ يخفف من الآثار السلبية للضغط ويزيد من الشعور بالرفاهية لدى الافراد (Carlson, D. S. & Perrew, P. L., 1999:513) (Greenberger E. & O'Neil R., 1993:182).

### 3.2 التوازن بين العمل والحياة في مكان العمل

أ-المفهوم :

أدت التغيرات الديموغرافية منذ أوائل السبعينيات إلى تسريع اهتمام أصحاب العمل والأكاديميين تجاه التوازن بين العمل والحياة (WLB) وتأثيراته على بيئة العمل: الصراع ، والتوتر ، والتعب ، والإثراء والتوازن (Gregory and Milner,2009:3).

كما شهدت أواخر تسعينيات القرن الماضي اهتماماً ملحوظاً من لدن الباحثين بالممارسات التي تمكن الموظف من ادارة حياته الوظيفية والخاصة بشكل أفضل. سميت تلك الممارسات بسياسات العمل والاسرة (Work- Family Policies) واستبدلت في السنوات الاخيرة بمصطلح التوازن بين العمل والحياة (Balance) (Work- Life) ،وهذا تحول له دلالة علمية والتطبيقية (البحري، 2018:4). اذ تغيرت معاني التوازن بين العمل والحياة بمرور الوقت وذلك استجابة لأحداث معينة وفي أماكن معينة (Suzan I. and T.Alexandra B,2018:4). وتوقع أن القرن الحالي سوف يشهد تغيرات أكثر دراماتيكية، وذلك بسبب التقدم التقني الهائل خاصة في مجالات تقنيات المعلومات والاتصالات اذ فرضت تلك التحولات أنماطاً جديدة من العمل أهمها العمل عن بعد (Telework) والذي ينطوي على معالجة الكترونية للمعلومات، ويتضمن دائماً استخدام الاتصالات السلكية واللاسلكية لإبقاء صاحب العمل والموظف على اتصال مع بعضها البعض (صالح، 2022:16) ، نجم عنه ظهور شريحة كبيرة ومؤثرة من العاملين تسمى العاملين عن بعد (Teleworkers) .

لقد وردت في الأدبيات تعريفات كثيرة ومنها لكل من (Haar, J. M.,etl.,2014; Kirton ; Greenhaus,etl.,2003:510; clark,2000:747) ; (Wayne, J. H,etl.,2016 and Greene,2010; , Brough,2008; Fleetwood S ,2007:389) اتفاق جلي على ان فكرة التوازن بين العمل والحياة "تستمد من قدرة الفرد-العامل- في التنظيم والتنسيق والسيطرة على أحواره المتعددة وأداء مسؤولياته تجاهها بما يحول دون حدوث الصراع ويحقق له الشعور بالرضا والانسجام والفعالية ، وذلك يرتبط بإدراكه بأن الانشطة المرتبطة بالعمل وغير العمل متوافقة وتعزز نموه وفقاً لأولويات الحياة الحالية " .

## ب-التوازن وجودة الحياة:

تعد المزامنة بين الحياة المهنية والخاصة للفرد على أنها توازن في مجال الحياة ، وان التوفيق الناجح بين العمل والحياة الخاصة هو عنصر أساسي في جودة العمل. يستند ما تقدم إلى فهم أن التوازن عبر مجالات الحياة المختلفة والمهمة مثل العمل بأجر ، والشراكة ، والأسرة ، والهوايات ، والعمل التطوعي ، والصحة ، يبدو مناسباً للحفاظ على نوعية الحياة وتحسينها (Ulich & Wiese:2011). وكما تقول (Heather Schuck) "لن نشعر أبداً بالرضا الحقيقي عن العمل حتى نشعر بالرضا عن الحياة". (Shekhar, T., 2016:32).

## ج-العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن:

تندرج العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين ضمن قسمين رئيسيين هما : (أبوسلطان، 2015:20)

-عوامل تنظيمية: تتمثل في كيفية أداء العمل وعدد ساعات العمل، ووقت العمل بدءاً وانتهاءً ،ومكان العمل ، وطبيعة الهيكلة التنظيمية، والمرونة في اختيار مكان العمل ، ونظام الرواتب والحوافز.

-عوامل شخصية: تتمثل في طبيعة الحياة ، والمرحلة الوظيفية، والتحكم الانفعالي ،والذكاء العاطفي ، وإدارة الوقت ، والطاقة التي يتمتع بها الموظف متناسبة مع ضغط العمل وحجم الوظيفة.

## د-سياسات التوازن بين العمل والحياة:

## - ترتيبات العمل المرنة:

يرى (Milner & Gregory, 2009) إن "العمل المرن" يعمل على زيادة استقلالية الموظفين وتفضيلاتهم لترتيبات عمل محددة حيث يمكنهم اختيار أوقات البدء والانهاء وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية (Iwona waclawska, 2018:23).

ويرى (Maruyama, T., etl.:2009:79) ان العمل عن بعد يؤثر بشكل إيجابي على توازن الموظفين بين العمل والحياة ، كما يرى (Dizaho, E. (2017:456) ان جداول العمل المرنة هي طريقة فعالة للتأثير على توازن الموظفين بين العمل والحياة. تنطلق هذه الرؤى من حقيقة مفادها ان اتاحة ترتيبات العمل المرنة للموظفين قد تجعلهم يواجهون صراعاً أقل بين العمل والحياة الأسرية من خلال إدراك أكبر للسيطرة. في هذه الحالة ، يشعر الموظفون أنه يمكنهم ، إذا لزم الأمر ، تعديل وقت العمل و / أو مكان العمل من أجل تلبية متطلبات الأسرة العاجلة (على سبيل المثال ، رعاية طفل مريض). كما ان استخدام ترتيبات العمل عن بعد في تنظيم أوقات رعاية الاطفال بالنسبة للنساء يساهم في إيجاد توازن جيد من خلال مراعاة الالتزامات العائلية (Troup, C., & Rose, J.: 2012:472).

ومن ناحية أخرى يجد البعض ان الاستخدام الفعلي لترتيبات العمل المرنة يرتبط أيضاً بالجوانب السلبية فقد تجعل مرونة مكان العمل (Flexplace) من الصعب وضع حدود بين مجالات الحياة

(Allen, T. D., etl.:2013:280) اذ يكون (العمل من المنزل) سبباً في صعوبة الانفصال الذهني عن العمل ،وقد يواجه الموظفون صعوبة في عدم التفكير في العمل والتركيز بشكل كامل على حياتهم الخاصة والعائلية. وبالتالي سيكون للحدود المفقودة بين العمل ومجالات الحياة الأخرى والانفصال النفسي الضعيف عن العمل ، تأثيراً سلبياً على التوازن في مجال الحياة وعلى رفاهية الموظف (Sonnentag, S., & Fritz, C.: 2015:73)، إلا اننا نرى ان الجانب الايجابي فيها أكثر رجحاناً.

- العمل بدوام جزئي: وفقاً لها يعمل بعض الافراد ممن لديهم ظروف خاصة كالدراسة أو يعانون من مشكلات صحية او لديهم عاقبة بدنية ،بالعمل لبعض الوقت ،وتتمية مهاراتهم والحصول على خبرة في العمل.

-اسبوع العمل المغطوط: بموجبها يتم ترتيب عمل الموظف بالسماح له بالعمل لساعات طويلة خلال اليوم مقابل تخفيض عدد أيام العمل الفعلي شهرياً كأن يعمل لمدة اسبوعين مقابل اجازة لمدة أسبوعين أخرى.

المشاركة الوظيفية (تتسم الوظائف): وفقاً لها يسمح لإثنين وربما أكثر من الموظفين بالعمل معاً في وظيفة واحدة بدوام كامل، شرط ان يتحملوا كافة المسؤوليات ويوزعوا وقت العمل فيما بينهم.

سياسات أخرى: مثل المشاركة في الاعمال التطوعية والمجتمعية، وتوفير خدمات اللياقة الصحية والنفسية والعقلية، توفير الرعاية الصحية للموظف وأسرته، منح اجازات رعاية الاطفال ورعاية الوالدين، السماح باصطحاب الاطفال للعمل. (البحري، 2018: 17-18)، وقد اقترحت العديد من الدراسات أن المؤسسات يمكنها تعزيز الإنتاجية، وتقليل مستوى إجهاد الموظفين، والتغيب، والنفقات الطبية السنوية مثل الرعاية الصحية والتأمين الطبي من خلال تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة بكفاءة (Smith, J. & Gardner, D., 2007:4)

يركز عالم الشركات في الوقت الحاضر، بشكل كبير على توفير سياسات التوازن بين العمل والحياة المثلى لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين، والمشاركة، والرضا الوظيفي، والصحة العقلية أو الإنتاجية (Shekhar, T., 2016:34).

لقد صنف كلاً من (Allen, T.D., etl. 2000:350) في (Iwona waclawska, 2018:23) النتائج التي يسفر عنها توازن العمل والحياة الى عدة مجالات هي: نتائج مرتبطة بالعمل: نوايا الدوران، الرضا الوظيفي، التغيب، الأداء، و نتائج غير مرتبطة بالعمل: الزواج، والأسرة، والرضا عن الحياة والأداء الأسري، و نتائج مرتبطة بالإجهاد: الاحتراق، الإجهاد النفسي، وتعاطي المخدرات. وتعتقد بأن هذا التصنيف للنتائج يعد الأفضل من حيث شموليته للفرد والمنظمة.

#### 4. اجراءات البحث

**4.1 مجتمع وعينة البحث:** تألفت مجتمع البحث من فئة العاملين عن بُعد في شركتي آسيا سبيل للاتصالات وزين العراق للاتصالات في محافظة بغداد، وبالنظر لصغر حجم المجتمع فقد استخدم أسلوب "الحصر الشامل" في تحديد الحجم الأفضل للعينة التي بلغ مجموع أفرادها (51) فرداً موزعين بواقع (29) فرداً في شركة آسيا سبيل و (22) فرداً في شركة زين.

**4.2 أداة البحث:** استخدمت الاستبانة في جمع البيانات التي خضعت للتحليل، وقد تم تطويرها بالاستفادة من دراسة Ernest M. Mbandi, 2020:111- (118) الذي استند الى الدراسة الأصلية (Eisenberger's, 1986) بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي المدرك. وكذلك دراسة (Iwona waclawska, 2018:21) (26) بالنسبة للتوازن بين العمل والحياة. تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية خصص الاول للمتغير المستقل وبواقع (15) فقرة، وخصص الجزء الثاني للمتغير التابع بواقع (16) فقرة. أما الجزء الثالث فكان بصيغة قائمة الفحص وخصص لممارسات "التوازن بين العمل-الحياة" بواقع (12) فقرة.

#### 4.3 تقييم جودة ومطابقة المقاييس المستخدمة في البحث

##### أ- تقييم جودة ومطابقة فقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك

تم اختبار النموذج ضمن المؤشرات التالية :

- يوضح الجدول (1) قيم (CR) لمتغير الدعم التنظيمي المدرك، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.857- 0.921)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، إذ اظهرت النتائج وجود ثبات عال
- اوضحت النتائج ان قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.774-0.885)، وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة المقياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات .
- يظهر من خلال الجدول ان قيم التشعبات الخارجية (OL) لفقرات المقياس لمتغير (الدعم التنظيمي المدرك) قد تراوحت بين (0.767- 0.895)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة .
- يوضح الجدول ان قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير الدعم التنظيمي المدرك جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.582- 0.744) وهي أكبر من القيمة (0.50) وتدل جميعاً على الصدق التقاربي للأبعاد
- يتبين ان قيم (T-Value) المحسوبة والتي تتراوح بين (7- 23.781) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.984) وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P-Value) والتي بلغت فيها (0.000) وهي اقل من (0.05)، لكل الفقرات إذ تدل على معنويتها وهو مؤشر جيد .



جدول ( 1 ) اختبار الثبات والانساق المركب والصدق التقاربي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك								
(AVE)	C R	Cronbach's Alpha	P Values	T	(STDEV)	(O)	الفقرات	الابعاد
0.582	0.857	0.774	0.000	10.912	0.076	0.835	O1	دعم المنظمة
			0.000	16.220	0.052	0.838	O2	
			0.000	23.781	0.038	0.892	O3	
			0.000	14.437	0.058	0.840	O4	
0.683	0.915	0.883	0.000	19.932	0.043	0.848	S1	دعم المشرفين
			0.000	7.000	0.110	0.767	S2	
			0.000	21.046	0.041	0.869	S3	
			0.000	12.069	0.070	0.849	S4	
0.744	0.921	0.885	0.000	20.816	0.043	0.895	G1	الدعم الاجتماعي
			0.000	14.032	0.062	0.866	G2	
			0.000	17.094	0.050	0.863	G3	
			0.000	10.394	0.079	0.824	G4	

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

ب - تقييم جودة ومطابقة فقرات متغير التوازن بين العمل -الحياة

تم اختبار النموذج ضمن المؤشرات التالية :

- يوضح الجدول ( 2 ) قيم الثبات المركب (CR) لمتغير التوازن بين العمل -الحياة ، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.888 – 0.855)، هو مؤشر جيد ويدل على وجود ثبات عال لفقرات مقياس ابعاد متغير التوازن بين العمل -الحياة .
- ومن خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (0.813–0.787)، يتضح انها أكبر من (0.70) و هذا يدل على تمتع اداة القياس بدرجة عالية من القبول والثبات .
- بينت نتائج التشبع الخارجي والتي تراوحت قيمها بين (0.874 – 0.625)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير التوازن بين العمل -الحياة ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة .
- يوضح الجدول ان قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير التوازن بين العمل -الحياة جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.727 – 0.543) وهي أكبر من القيمة (0.50) وهو مؤشر جيد.
- بلغت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تراوحت بين (27.906 -5.622) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.984)، إذ بلغت قيمة (P-Value) عند مستوى (0.000) وهي اقل من (0.05)، إذ تشير هذه النتيجة الى معنوية جميع الفقرات وهو مؤشر جيد.

الجدول ( 2 ) اختبار الثبات والانساق المركب والصدق التقاربي لمتغير التوازن بين العمل -الحياة								
(AVE)	C R	Cronbach's Alpha	P Values	T	(STDEV)	(O)	الفقرات	الابعاد
0.727	0.888	0.813	0.000	27.906	0.030	0.845	F1	ترتيبات العمل المرنة
			0.000	11.346	0.077	0.874	F2	
			0.000	14.510	0.058	0.837	F3	

			0.000	13.756	0.057	0.784	F4	
0.543	0.855	0.787	0.000	9.469	0.077	0.726	B1	خدمات ومزايا العمل
			0.000	17.546	0.046	0.814	B2	
			0.000	7.931	0.091	0.722	B3	
			0.000	5.622	0.111	0.625	B4	

5. مناقشة النتائج

5.1 متغير الدعم التنظيمي المدرك

يتبين من خلال الجدول (3) إن أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بُعد الدعم الاجتماعي اذ بلغ (4.265) وبمستوى جيد جدا ، كما بلغ الانحراف المعياري له (0.603) ومعامل اختلاف (14.138) ، وجاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الاهمية النسبية ، أما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بُعد الدعم التنظيمي اذ بلغ (3.931) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.656) ومعامل اختلاف (16.683) ، وجاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية ، اما بصورة اجمالية فقد بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الدعم التنظيمي المدرك ما قيمته (4.098) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.546) ومعامل اختلاف (13.321) ، وجاء بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية على مستوى المتغيرات.

5.2 متغير التوازن بين العمل –الحياة

يتبين من خلال الجدول (3) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بُعد ترتيبات العمل المرنة اذ بلغ (4.052) وبمستوى جيد وبلغ الانحراف المعياري له (0.648) ، ومعامل اختلاف (15.982) ، وجاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Dizaho, E. (2017) ، K., etl.:2017) ، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد خدمات ومزايا العمل اذ بلغ (3.651) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.728) ومعامل اختلاف (19.928) ، وجاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية ، اما بصورة اجمالية فقد بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التوازن بين العمل –الحياة ما قيمته (3.852) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.608) ومعامل اختلاف (15.775) جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية على مستوى المتغيرات.

جدول (3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث				
الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغيرات البحث
3	16.683	0.656	3.931	دعم المنظمة
2	15.352	0.629	4.098	دعم المشرفين
1	14.138	0.603	4.265	الدعم الاجتماعي
الاول	13.321	0.546	4.098	الدعم التنظيمي المدرك
1	15.982	0.648	4.052	ترتيبات العمل المرنة
2	19.928	0.728	3.651	خدمات ومزايا العمل
الثاني	15.775	0.608	3.852	التوازن بين العمل –الحياة

5.3 اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا الجزء اختبار فرضيات التأثير والفروق التي تم تحديدها مسبقا:  
 أولاً- اختبار فرضية التأثير:

H1- "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل "الدعم التنظيمي المدرك" في المتغير التابع "الموازنة بين العمل -الحياة" وذلك من خلال الفرضيات الفرعية الاتية:

H1a- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد "دعم المنظمة" والمتغير التابع "التوازن بين العمل-الحياة

H1b- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد "دعم المشرف" والمتغير التابع "التوازن بين العمل-الحياة

H1c- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد "الدعم الاجتماعي" والمتغير التابع "التوازن بين العمل-الحياة

سيتم الاعتماد على قيمة (T) المحسوبة ، معامل التحديد ( $R^2$ )، معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) ، معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) ، حجم التأثير ( $F^2$ ) (Effect Size) ، ( $Q^2$ ) الذي يشير الى الدقة والقدرة التنبؤية للنموذج ، وكما يأتي :

أ- يتضح من الجدول (4) المؤشرات الإحصائية لاختبار فرضية التأثير بين متغير الدعم التنظيمي المدرك في التوازن بين العمل -الحياة. اذ حققت قيمة (t) المحسوبة للنموذج المقدر (7.216). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك وفي ضوء هذه النتيجة قبل الفرضية والتي مفادها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك في التوازن بين العمل -الحياة)، وهذا يدل على ان متغير الدعم التنظيمي المدرك له تأثير فاعل وجوهري في التوازن بين العمل -الحياة ، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted ( $R^2$ ) البالغة (0.588) بان متغير الدعم التنظيمي المدرك قادر على تفسير ما نسبته (58%) من التغيرات التي تطرأ على ( التوازن بين العمل -الحياة) اما النسبة الباقية (42%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. كما يتبين من النتائج ان حجم التأثير ( $F^2$ ) لمتغير الدعم التنظيمي المدرك كان كبيراً اذ سجل ما قيمته (1.475) وهي أكبر من (0.35). وقد اظهرت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) لمتغير الدعم التنظيمي المدرك، بلغ ما قيمته (0.425) وهي أكبر من الصفر وعليه فإن النموذج له صلة تنبؤية. اما قيمة معامل الميل الحدي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك فقد بلغت (0.772) وهذا يشير الى ان زيادة متغير الدعم التنظيمي المدرك بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوازن بين العمل -الحياة) بنسبة (77%).

ب- بين الجدول (4) المؤشرات الإحصائية الاتية لاختبار فرضية التأثير بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في التوازن بين العمل -الحياة اذ حققت قيمة (t) المحسوبة للنموذج المقدر (8.307، 6.754، 4.917) على التوالي. وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك. ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted ( $R^2$ ) البالغة على التوالي (0.463، 0.508، 0.372)، بأن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك قادرة على تفسير ما نسبته على التوالي (46%، 50%، 37%) من التغيرات التي تطرأ على ( التوازن بين العمل -الحياة). كما يتضح من النتائج ان حجم التأثير ( $F^2$ ) للأبعاد الثلاث على التوالي كان كبيراً اذ سجل ما قيمته (0.901، 1.075، 0.624) وهي أكبر من (0.35). بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) للأبعاد الثلاث بلغت قيمها على التوالي (0.348، 0.351، 0.244) وهي أكبر من الصفر وعليه فإن النموذج له صلة تنبؤية، كما اشارت النتائج ان قيمة معامل الميل الحدي للأبعاد الثلاث بلغت على التوالي (0.688، 0.720، 0.620) وهذا يشير الى ان زيادة أي من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوازن بين العمل -الحياة) بنسبة (68%، 72%، 62%) على التوالي. وفي ضوء هذه النتائج قبل الفرضية الرئيسية H1، والفرضيات الفرعية، H1a، H1b، H1c، وهذا يدل على ان للمتغير المستقل وأبعاده الثلاث تأثير فاعل وجوهري في التوازن بين العمل -الحياة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة (Maruyama, T., etl.:2009)

جدول (4) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك في التوازن بين العمل -الحياة

متغير وأبعاد الدعم التنظيمي المدرك	B	T	P Values	حجم الاثر $F^2$	( $R^2$ )	Adjusted ( $R^2$ )	$Q^2$
دعم المنظمة	0.688	8.307	0.000	0.901	0.474	0.463	0.348
دعم المشرفين	0.720	6.754	0.000	1.075	0.518	0.508	0.351

0.244	0.372	0.384	0.624	0.000	4.917	0.620	الدعم الاجتماعي
0.425	0.588	0.596	1.475	0.000	7.216	0.772	الدعم التنظيمي المدرك

ثانياً: اختبار فرضية الفروق:

H2- توجد فروق معنوية بين متوسطات المتغيرين في الشركتين المبحوثتين (آسيا سيل) و (زين العراق) أ- يشير الجدول (5) إلى الوسط الحسابي لاجابات العينة المبحوثة حول متغير الدعم التنظيمي المدرك بين الشركتين حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة في شركة (زين) (4.2629) وبمستوى جيد جدا ، وحققت قيمة اختبار t المحسوبة (1.929) وهي اصغر من قيمة t الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.060) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتقود النتيجة الى رفض الفرضية لعدم وجود فروق بين المتوسطات لمتغير الدعم التنظيمي المدرك بين الشركتين.

ب- يشير الجدول (5) الى الوسط الحسابي لاجابات العينة المبحوثة حول متغير التوازن بين العمل -الحياة بين الشركتين حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة في شركة (زين) (4.0545) وبمستوى جيد ، اذ حققت قيمة اختبار t المحسوبة (2.151) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.036) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير النتيجة الى قبول الفرضية لوجود فروق بين المتوسطات لمتغير التوازن بين العمل - الحياة بين الشركتين.

جدول (5) المؤشرات الاحصائية لابعاد البحث حسب الشركات						
Sig	اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الشركة	المتغيرات
0.060	1.929	0.36749	4.2629	22	زين	الدعم التنظيمي المدرك
		0.62712	3.9730	29	اسيا	
0.036	2.151	0.43904	4.0545	22	زين	التوازن بين العمل -الحياة
		0.67659	3.6977	29	اسيا	

ثالثاً: ممارسات الموازنة بين العمل-الحياة من واقع عمل المبحوثين في كلا الشركتين:

يبين الجدول (6) آراء أفراد عينة البحث حول ممارسات الموازنة بين العمل-الحياة في الشركتين وكما يعبر عنها المبحوثين اذ يتضح ان أغلب تلك الممارسات جاءت بمستوى جيد ، وكانت اعلى نسبة للممارسات لدى شركة آسيا سيل عند الفقرة (3) وتتعلق بالعمل عن بُعد لأيام معينة خارج مكان العمل الاصلي وأدائها عند الفقرة (5) إذ يلاحظ انخفاض نسبة الممتنعين بالإجازة طويلة ، اما بالنسبة لشركة زين فان اعلى نسبة موافقة كانت عند الفقرة (1) والمتعلقة بساعات العمل المرنة ، بينما كانت ادائها عند الفقرة (7) المتعلقة بإجازات الامومة/الابوة . كما يلاحظ وجود تفاوت بين الشركتين في نسب الفقرات (5) المتعلقة بالإجازات الطويلة و(12) المتعلقة بالسماح باصطحاب الاطفال ، بينما كانت نسب معظم الفقرات الاخرى متقاربة بوجه عام.

جدول (6) آراء افراد العينة حول ممارسات الموازنة بين العمل-الحياة في الشركتين					
ت	شركة آسيا سيل		شركة زين العراق		الفقرات
	نعم	لا	نعم	لا	
1	26	3	21	1	ساعات العمل المرنة (أوقات بدء وانتهاء مرنة ، إجازة
	89.7	10.3	95.5	4.5	%
2	11	18	9	13	العمل بدوام جزئي (العمل لساعات أقل من

40.1	59.1	37.9	62.1	%	(الموظفين بدوام كامل)	
22	0	28	1	ت	العمل عن بعد "العمل أيام معينة خارج مكان العمل الأصلي من البيت أو غيره.."	3
91.1	9.1	96.6	3.4	%		
12	10	13	16	ت	اجازة دراسية	4
54.5	45.5	44.8	55.2	%		
7	15	5	24	ت	اجازة طويلة (6 أشهر-سنة)	5
31.8	68.2	17.2	82.8	%		
15	7	18	11	ت	اجازة لرعاية الوالدين	6
68.2	31.8	62.7	37.3	%		
3	19	8	21	ت	اجازة الأمومة / الأبوة	7
13.6	86.4	27.6	72.4	%		
20	2	25	4	ت	اجازة خاصة لأسباب عائلية	8
90.9	9.1	86.2	13.8	%		
15	7	19	10	ت	تقاسم العمل (المشاركة الوظيفية)- "يسمح لأثنين من الموظفين أو أكثر بالعمل معاً في وظيفة واحدة"	9
68.2	31.8	65.5	34.5	%		
12	10	13	16	ت	النادي الاجتماعي	10
54.5	45.5	44.8	55.2	%		
20	2	27	2	ت	تقديم الرعاية الصحية للعاملين وأسرهم	11
91.1	9.1	93.1	6.9	%		
2	20	11	18	ت	الساح بإصطحاب الأطفال للعمل	12
9.1	90.9	37.9	62.1	%		

## 6. الاستنتاجات والتوصيات

## أ-الاستنتاجات:

- 1- بالنظر للمسار المتصاعد لكلا الشريكين في عالم الاتصالات الرقمية في العراق جاءت استجابات الباحثين حول متغير (الدعم التنظيمي المدرك) بمستوى جيد جداً ، وحلت الاستجابات حول المتغير (التوازن بين العمل-الحياة) بالمستوى الثاني.
- 2- ان التأثير الموجب لمتغير الدعم التنظيمي المدرك في متغير التوازن بين العمل-الحياة لم يأتي من فراغ اذ تركز كلا الشريكين جهوداً تنظيمية ضخمة للاحتفاظ بمكانة تنافسية متقدمة في السوق العراقي وذلك ينعكس بلا شك ولكن بمستويات مختلفة على بيئة العمل والعاملين التي تتكيف وفق معطيات استراتيجية الشركة وسياساتها. وفقاً لذلك فان قدرة العاملين وخاصة العاملين عن بعد على تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم تكون مرهونة بقدر كبير بثقافة الشركة وطرائق ادارتها ومدى مرونة الانظمة واللوائح والتعليقات المعتمدة فيها واستجابتها لمتطلبات العمل عن بعد.
- 3- لقد تباينت نتائج اجابات افراد العينة حول فقرات المتغير التابع (التوازن بين العمل -الحياة) بين الشريكين مما يستنتج منه تباين الشريكين فيما يتعلق بممارسات التوازن بين العمل -الحياة اذ عندما يكون الدعم التنظيمي قوياً وإيجابياً فان ترتيبات العمل المطبقة وخدمات ومزايا العمل سوف تتأثر ايجاباً تبعاً لذلك ،ولكن قوة واتجاه تلك الاستجابة تتحدد طبقاً لعوامل أخرى قد تتوفر لدى شركة ولا تتوفر لدى أخرى.
- 4- أسفرت نتائج الاجابات عن مدى توفر ممارسات ذات الصلة بالموازنة بين العمل-الحياة عن اتفاق بدرجة متوسطة بين الشريكين فيما يتعلق بأغلب الفقرات التي نالت نسب موافقة زادت عن 60% مع وجود تباين نسبي بين القيم، وكانت أبرز ممارسات للعمل عن بعد في كلا الشريكين هي ساعات العمل المرنة، والعمل أيام معينة خارج مكان العمل.

بالرغم من الانخفاض الواضح في ممارسات اخرى مثل العمل بدوام جزئي والاجازات الطويلة، فان النتائج بشكل عام تعكس توجهاً ايجابياً لدى الشركتين نحو توفير ظروف مناسبة للعاملين الذين يعملون عن بعد.

## ب- التوصيات

- 1- إن التوجه نحو العمل عن بعد لم يستثنى عن قواعد العمل، وقد أصبح سياسة ثابتة تتبناها العديد من المنظمات، وبالنظر لكون الشركتين المبحوثتين تتخصص في خدمة الاتصالات الخلوية فإنها ستواجه تحديات متزايدة ناجمة عن المخراط اعداد كبيرة من عاملها والمتعاملين معها في مجالات الحوسبة السحابية والعمل الافتراضي، مما يقتضي الاستعداد لذلك وتهيئة بيئة مواتية للعمل عن بعد توفر شروطاً أفضل للعاملين فيها من البيئة الحالية.
- 2- من الضروري لكلا الشركتين استثمار الموارد المطلوبة لفهم الديناميات الفعالة لتعزيز ثقافة العمل عن بعد، خاصة وان مستجدات الرقمنة في ظل التحول الرقمي الهائل تضيف كل يوم جديداً الى أنماط العمل .
- 3- ضرورة ان تبذل الشركتين المبحوثتين المزيد من الاهتمام للعلاقات ، والتقدير ، والمرونة ، والتعلم ، وترتيبات العمل المرنة اذ كلها عوامل دعم تنظيمي يمكن لأصحاب العمل والمدبرين تبنيها والترويج لها لمعالجة مجموعة من تحديات "موازنة العمل –الحياة" لدى العاملين عن بعد.
- 4- ضرورة ان تمتلك الشركات المبحوثة سياسات واضحة ومعلنة لجميع منتسبي الشركة متعلقة بالتوازن بين الحياة-العمل مثل ترتيبات العمل المرن، المشاركة الوظيفية، اسبوع العمل المضغوط، العمل بدوام جزئي وغيرها
- 5- أهمية أن تجري كلا الشركتين مراجعة متفحصه للعوامل التي من شأنها المحافظة على استدامة زخم الدعم التنظيمي الذي يشعر به العاملين وتعزيزه من خلال ممارسات محددة وعملية على المستوى الفردي والتنظيمي وبخاصة في تلبية احتياجات الموظف التنظيمية والشخصية.

## Funding

None

## Acknowledgement

None

## Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

**English References**

- Abu Sultan, Khaled Jamal (2015), "Work policies and procedures affecting achieving balance between work and private life from the point of view of workers in non-governmental organizations in the Gaza Strip," Master's thesis, Islamic University/Gaza, p. 20
- Al-Beheiri, Hisham Mohamed (2018), "An analytical study of the impact of applying work-life balance strategies on the effectiveness of the administrative performance of managers in government service institutions in Egypt," *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Suez Canal University, vol., No. 9, p. 1. -18
- Al Azzam, Saad bin Nasser (2023) "Organizational Psychology and its Impact on Improving the Health of the Work Environment at King Khalid University in the Kingdom of Saudi Arabia" *Journal of Economic and Administrative Studies*, College of Administration and Economics, AL-iraqi University, Vo. 2, Issue (3), p. 266
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Allen, T.D., Herst, D.E., Bruck, C.S. & Sutton, M. (2000) 'Consequences associate with work-to-family conflict: A review and agenda for future research'. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp. 278-308.
- Berthelsen, H., Hjalmer K., & Soderfeldt B. (2008). Perceived social support in relation to work among Danish general dental practitioners in private practices. *European Journal of Oral Sciences*, 116(2), 157-163. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2007.00514.x>
- Carlson, D. S. & Perrew, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship. *Journal of management* , 25 (4), 513.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Dizaho, E. K., Salleh, R., & Abdullah, A. (2017). Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 455–465.
- Ernest M. Mbandi(2020)" Understanding the Relationship Between Perceived Organizational Support, Attitudinal Differences, And Knowledge Transfer Amongst Teleworkers at A U.S. Federal Government Agency", Doctorate Dissertation Trevecca Nazarene University, 111-118
- Fleetwood S (2007). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management* 18: 387–400
- Greenhaus JH, Collins KM and Shaw JD (2003)," The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior* 63: 510–531
- Gregory A., Milner, S. (2009) 'Editorial: Work Life Balance: A Matter of Choice?'. *Gender, Work and Organization*, 16 (1): pp. 1-13.
- Greenberger E. & O'Neil R. (1993) Spouse, parent, worker: role commitments and role-related experiences in the construction of adult's well-being. *Developmental Psychology*, 29, 181–197.
- Gorji, H., Etemadi, M., & Hoseini, F. (2014). Perceived organizational support and job involvement in the Iranian health care system: A case study of emergency room nurses in general hospitals. *Journal of Education and Health Promotion*, 3, 58. Doi://[dx.doi.org/10.4103/2277-9531.134760](https://dx.doi.org/10.4103/2277-9531.134760)

- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work– life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Iwona waclawska,(2018),"Work life balance practices and their impact on employee engagement and turnover intention:Astudy of employees in the further education and training sector in irland",Thesis in human resource management, National College of Ireland,pp. 21-26 <http://norma.ncirl.ie/3306/1/iwonawaclawska.pdf>
- Jordan E. Kirkland,(2017),"The roles perceived organizational support and anticipated change in organizational support in predicting employee affective commitment and well-being",Thesis of Psychology, University of Houston,p.10-11
- Kirton, G. and Greene, A.M. (2010), "The Dynamics of Managing Diversity – A Critical Approach", 3rd edition. London: Routledge.
- Mayo, Margarita, Gomez-Mejia, Luis, Firfiray, Shainaz, Berrone, Pascual and Villena, Veronica H. (2016) Leader beliefs and CSR for employees : the case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (5). pp. 609-634. <http://wrap.warwick.ac.uk/80108>
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology Work and Employment*, 24(1), 76–88.
- Paula Brough,(2008)," Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct",*Journal of Management & Organization*, 14: 323–327, <https://www.researchgate.net/publication/29468512>
- R. Rozaini, A. W. Norailis, and B. Aida,(2015)," Roles of Organizational Support in Quality of Work Life in Insurance Industry", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 8.,753-757
- R. J. Riggle, D. R. Edmondson, and J. D. Hansen, "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and OB outcomes: 20 years of research," *Journal of Business Research*, vol. 62, pp. 10271030, 2009.
- R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, (1986). "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 500-507.
- Ruby (Yi-Ju) Chang,(2009)," The relationship between work and non-work support and work-life balance in Taiwan", The University of Waikato, 7-16 <http://waikato.researchgateway.ac.nz/>
- Renan Godinho-Bitencourt, Jandir Pauli, Alessandra Costenaro-Maciel(2019)," Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation", *Estudios Gerenciales* vol. 35, N° 153, 388-398
- Shekhar, T. (2016) 'Work life Balance and Employee Engagement – Concepts Revisited'. *International Journal of Education and Psychological Research*, 5 (1): pp. 32 – 34.
- Saleh, Salah al-Deen Hussein (2022), "The relationship between the challenges and opportunities of telework during the Covid-19 pandemic: an exploratory study in a number of directorates of the Ministry of Water Resources," *Journal of Economic and Administrative Studies*, College of Administration and Economics, Al-iraqi University, Volume 1, Special Issue. In the Second International Conference of the College, p. 16
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 72-103.
- Smith, J. & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology* , 36 (1), 3-12.



Suzan lewis and T.Alexandra B,(2018)," The Meanings of Work-Life Balance",1-24, <https://www.researchgate.net/publication/324862009>

Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471–486. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.724220>

Ulich, E., & Wiese, B. (2011). *Life domain balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Retrieved from [www.springer.com/de/book/9783834914033](http://www.springer.com/de/book/9783834914033)

Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2016). In search of balance: An empirical integration of multiple meanings of work-family balance. *Personnel Psychology*. doi: 10.1111/peps.12132.

ملحق (1)

استمارة الاستبانة

السيد..... المحترم

تحية طيبة

تتعلق هذه الاستبانة بالبحث المعنون " دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين التوازن بين العمل والحياة للعاملين عن بعد" .. يأمل الباحث منكم اعطاء اجابات واقعية تعكس ما تشعرون به اثناء عملكم اليومي.ان اجاباتكم تسهم في الكشف عن المستوى الحقيقي لممارسات "الدعم التنظيمي وعلاقتها بالتوازن بين العمل والحياة". شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم ،علماً أن ذكر الاسم والمنصب غير مطلوب وان البيانات التي ستدلون بها لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي حصراً.

أ.د.صلاح الدين حسين صالح/كلية الادارة والاقتصاد /الجامعة العراقية

[dr.salah1957@gmail.com](mailto:dr.salah1957@gmail.com)

المعلومات الديموغرافية:

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

فضلاً ضع علامة ( √ ) أمام الإجابة المناسبة:

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الدعم التنظيمي ودعم المشرف والدعم الاجتماعي:</b>						
1.	تقدر منظمتي مساهمتي في رقيها.					
2.	تهتم منظمتي حقاً برفاهيتي.					
3.	تهتم منظمتي برضائي العام في العمل.					
4.	تفتخر منظمتي بإنجازاتي في العمل.					
5.	أنا أعمل في منظمة تساعدني في تحقيق التوازن بين متطلبات عملي وعمل عائلتي.					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	يسمح لي رؤسائي بمشاركتهم في صياغة الاهداف الهامة للمنظمة.					
7.	أتلقي ملاحظات منتظمة من رؤسائي المباشرين.					
8.	يتفهم رؤسائي امكانياتي وقدراتي لقرهم المستمر من موقع العمل وظروفه.					
9.	أشعر بحرية تامة عند مناقشة أي شئ يخص عملي مع رؤسائي.					
10.	يثق بي رؤسائي ثقة كاملة في كافة الامور التي تخص العمل.					
11.	أشعر بروح الفريق والمساندة التامة من زملاء العمل.					
12.	يوجد تفاعل كبير مع زملائي في مختلف المستويات من اجل تحقيق الاتصال الفعال لأنجاز الاهداف الوظيفية.					
13.	أكتسب تقدير زملائي في العمل سواء عملت بمفردتي او بشكل جماعي.					
14.	يقدر الزملاء عملي عندما أستخدم ترتيبات العمل المرنة.					
15.	حتى عندما تحدث مشاكل سببها العمل يتم حلها ودياً دون حدوث صراع.					
<b>ثانياً: التوازن بين العمل –الحياة</b>						
16.	تساعدني ترتيبات العمل المرنة على موازنة التزامات الحياة.					
17.	ترتيبات العمل المرنة ضرورية للمشاركة في المناسبات العائلية والاجتماعية					
18.	تمكيني ترتيبات العمل المرنة من التركيز على وظيفتي أكثر من التركيز على مكان عملي.					
19.	تحرمني ترتيبات العمل المرنة من المشاركة في الاجتماعات، ودورات التطوير، والاشعارات المهمة، وما الى ذلك.					
20.	يمكنني العمل عن بعد من المشاركة في أنشطة نقل المعرفة بذات مستوى عملي الجسدي في مكنتي.					
21.	تجعلني ترتيبات العمل المرنة أكثر التزاماً بدوري في العمل.					
22.	يتطلب عملي أحياناً البقاء في المنزل لساعات طويلة ليلاً كي أنجز المطلوب مني.					
23.	ليس لدي مشكلة في العمل لساعات اضافية.					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
24.	يمكنني الحصول على اجازات طويلة من أجل الراحة والاستجمام.					
25.	توفر لي جهة عملي الرعاية الصحية المناسبة					
26.	توفر جهة عملي الرعاية الصحية المناسبة لعائلي					
27.	ظروف عملي تسمح لي بالمشاركة في الاعمال المجتمعية					
28.	يتوفر لدي الوقت الكافي لممارسة الهوايات التي أحبها					
29.	لدي حاليًا توازن جيد بين الوقت الذي أقضيه في العمل والوقت المتاح لي للأنشطة غير المتعلقة بالعمل (الاسرة، الاصدقاء، الرياضة، الدراسة وما الى ذلك)					
30.	تهتم منظمتي بتوفير برامج لتطوير الوعي المهني والثقافي					
31.	لا يمنعني ضغط العمل من حضور الكثير من المناسبات او الزيارات العائلية.					

ثالثاً: يرجى تحديد أي من ممارسات برامج التوازن بين العمل والحياة- التي يمكن أن تطبقها ادارة منطمتك لأجل الموازنة بين عملك وحياتك :

لا	نعم	الفقرات
		1. ساعات العمل المرنة (أوقات بدء وانتهاء مرنة ، إجازة مرنة)
		2. العمل بدوام جزئي (العمل لساعات أقل من الموظفين بدوام كامل)
		3. العمل عن بعد "العمل أيام معينة خارج مكان العمل الأصلي من البيت أو غيره.."
		4. اجازة دراسية
		5. اجازة طويلة (6 أشهر سنة)
		6. اجازة لرعاية الوالدين
		7. اجازة الأمومة/ الأبوة
		8. اجازة خاصة لأسباب عائلية
		9. تقاسم-المشاركة الوظيفية- "يسمح لأثنين من الموظفين او أكثر بالعمل معاً في وظيفة واحدة"
		10. النادي الاجتماعي
		11. تقديم الرعاية الصحية للعاملين وأسرهم
		12. السماح بإصطحاب الأطفال للعمل