



**Tikrit Journal of Administrative
and Economic Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Impact of Work-Life Balance on Reinforcement Employee
Satisfaction: The Mediating Role of Human Resources Management (A
Field Study in Private Universities in Baghdad/Al-Rafidain University
College as a Model)**

Ali Amer Abdulrazzaq*, Nabilh Nabil Naif, Samer Daway Naser

College of Business Administration/University of Arts Sciences and Technology in Lebanon

Keywords:

Work-life balance, Employee satisfaction, Human resources management, Private universities, Al-Rafidain University College.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	13 Nov. 2024
Received in revised form	09 Jan. 2025
Accepted	16 Jan. 2025
Available online	30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Ali Amer Abdulrazzaq

College of Business
Administration/University of Arts
Sciences and Technology in Lebanon



Abstract: The study aimed to determine the impact of work-life balance in improving employee satisfaction through the mediating role of human resources management. It relied on the descriptive analytical approach, as the researcher started from deduction as a general rule of thinking. The questionnaire was used as a research tool to complete the field part by distributing it to a deliberate sample of employees of private universities in Baghdad, Al-Rafidain University College, numbering 384 individuals. Then, the responses obtained were analyzed according to the SPSS 25 statistical analysis program. The researcher reached a set of results, including that there is a significant impact of work-life balance in improving employee satisfaction through the mediating role of human resources management. The researcher also proposed a set of recommendations, including striving hard to achieve a balance between personal life and work by exchanging ideas with colleagues to help with that, managing time, organizing work, and arranging life in a balanced manner.

أثر التوازن بين العمل والحياة في تعزيز رضا العاملين: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في بغداد/ كلية الرافدين الجامعة أنموذجاً)

سامر دواي ناصر

نبيله نبيل نايف

علي عامر عبد الرزاق

كلية إدارة الأعمال/ جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، إذ انطلق الباحث من الاستنباط كقاعدة عامة في التفكير، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحثية لاستكمال الجزء الميداني من خلال توزيعها على عينة قصدية من العاملين الجامعات الأهلية في بغداد كلية الرافدين الجامعة والبالغ عددها 384 فرداً، ومن ثم تم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS Ver.25)، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أنه يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية، كذلك اقترح الباحث مجموعة من التوصيات نذكر منها السعي بجد لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل من خلال تبادل الأفكار مع الزملاء المساعدة على ذلك، وإدارة الوقت وتنظيم العمل وترتيب الحياة بطريقة متوازنة.

الكلمات المفتاحية: التوازن بين العمل والحياة، رضا الموظفين، إدارة الموارد البشرية، الجامعات الأهلية، كلية الرافدين الجامعة.

المقدمة

تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية في تعيين موظفين ذو كفاءة وفاعلية لشغل الوظائف وداعمين لأهداف ورؤية المنظمة القابلة للتطبيق، كما يتوجب على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية عند إجراء عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتم مراعاة الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة بحيث يمكن توقع متطلبات التوظيف في الوقت المناسب، والتوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين بما يحقق لهم رضا وظيفي يدفعهم للعمل بكفاءة لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية بصورة صحيحة هو التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمات التعليمية كافة (Zoller, 2018: 107). أما أكثر ما تحتاجه إدارة الموارد البشرية من عمل هو قدرتها على التوفيق بين الحياة والعمل بحيث تحافظ على رضا الموظفين، من خلال توزيع المهام التي تتناسب وقدراتهم من جهة، وحياتهم من جهة أخرى، وأشارت دراسة (غادة وإنصاف، 2024: 44) إلى أن موضوع تعزيز رضا الموظفين قد حظي باهتمام العديد من المفكرين على اعتبار أهميته في تعزيز أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم؛ ومن ثم تميزهم في العمل، لذلك أصبحت المؤسسات التعليمية على جميع أشكالها وأحجامها تأخذ بعين الاعتبار رضا الموظفين كأحد مكونات بيئة العمل الرئيسة، وتولي اهتماماً كبيراً لإشباع حاجات الأفراد سعياً منها لدفعهم لتقديم الأفضل للمؤسسة، الشيء الذي من شأنه أن يزيد من مكانة المؤسسة ويضمن بقاءها واستمرارها في العمل، لا سيما في ظل التغيرات والتحديات العديدة التي تفرضها بيئتها ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لتركز على أهمية الموضوع، وضرورة قياسه وتطبيقه في كلية الرافدين الجامعة في العراق، وستضم الدراسة ثلاثة مباحث رئيسة وهي: المبحث

الأول: منهجية الدراسة. المبحث الثاني سيعرض الإطار النظري. أما المبحث الثالث سيتناول الجانب التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1. مشكلة الدراسة وأسئلتها: نظراً للمنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات الأهلية بشكل خاص، فإن ذلك زاد من ضغوط العمل وأعبائه وقد أثر ذلك بصورة مباشرة وسلبية على إمكانية تحقيق التوازن بين الحياة والعمل للموظفين على جميع المستويات الوظيفية مما نتج عنه ضعف في مستوى الرضا لدى الموظفين، وهذا ما دفع إدارة الموارد البشرية لتقوم بدورها التنظيمي في محاولة جادة لتحقيق التوازن لدى الموظفين بين الحياة والعمل من جهة وتعزيز الرضا لديهم من جهة أخرى، نظراً لأهمية ذلك لكلاً من المنظمة والموظفين في ظل السيناريوهات التنظيمية الديناميكية المتغيرة باستمرار، إذ إن التوازن الذي يُحقق للموظف بين الحياة اليومية له، والعمل الذي يقوم به، يساعد في زيادة تركيزه على العمل بشكل أكبر، وبالتالي فإن التوازن الكبير الذي تحاول إدارة الموارد البشرية تحقيقه ينصب بشكل أساسي على رضا الموظفين داخل مكان عمله، وبقدر ما يتحقق رضا الموظفين في أية مؤسسة فإن ذلك يساعدها على تنفيذها لخططها، وبالتالي تحقيقها لأهدافها، ولعل وفي ضوء ذلك يطرح الباحث السؤال الرئيس للبحث وهو:

❖ ما هو أثر التوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في كلية الرافدين الجامعة في بغداد؟

الأسئلة البحثية:

- ما مستوى تأثير التوازن بين الحياة والعمل على إدارة الموارد البشرية في كلية الرافدين الجامعة في بغداد؟

- ما مستوى تأثير التوازن بين الحياة والعمل على تعزيز رضا الموظفين في كلية الرافدين الجامعة في بغداد؟

2. أهمية الدراسة

أ. تنبع أهميتها من أهمية دراسة التوازن بين الحياة والعمل بعده أحد الحلول لمشكلة ضغوط العمل، وبالتالي يجب التعامل معه بدقة، كما يتوجب على إدارة الموارد البشرية السعي للتوصل إليه كهدف أساسي للمنظمة.

ب. إبرازها لأهمية توفير بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية التي تمتلكها الجامعة، لذا فمن المهم البحث في هذا المتغير الذي يسهم في تحقيق أهداف الجامعة

ج. كما تمثلت أهميتها في معالجتها لقضية عملية وواقعية تحتاجها العديد من الجامعات وهي تعزيز رضا الموظفين، وذلك لتحقيق المهام المطلوبة، والسير بتلك الجامعات نحو النجاح والتقدم.

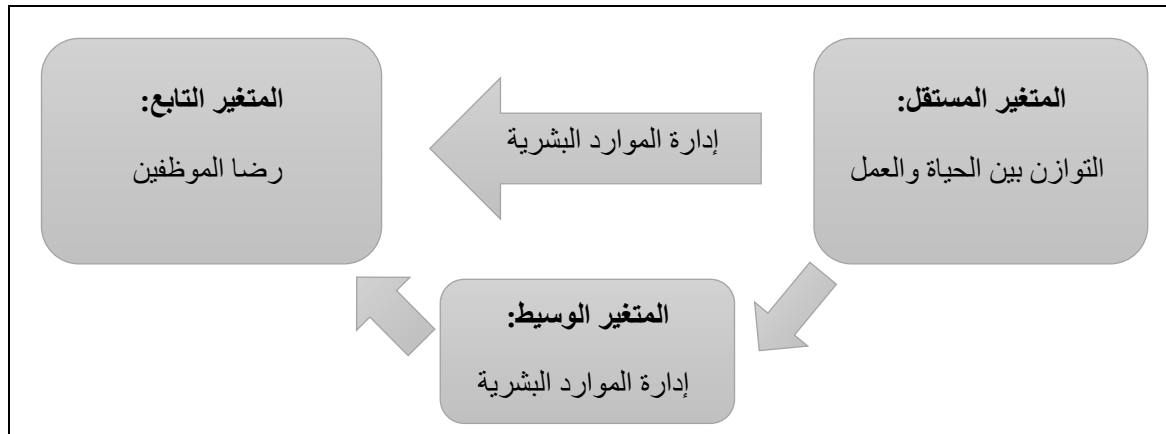
د. الإضافة العلمية للمكتبة الجامعية العربية، بدراسة حديثة تتعلق بكيفية تطوير أداء الجامعات من خلال الاهتمام بعدة متغيرات تهدف للارتقاء بها وتحقيق أهدافها.

ه. تقدم النتائج والتوصيات للإداريين والعاملين في كلية الرافدين الجامعة المساهمة بتعزيز رضا الموظفين بناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في الكلية.

3. أهداف الدراسة:

أ. إظهار أثر التوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية.

- ب. توضيح مفهوم التوازن بين الحياة والعمل وأهميته أبعاده.
- ج. عرض مفهوم رضا الموظفين وأهميته بالنسبة للموظفين والمنظمة والمجتمع.
- د. شرح ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها.
- هـ. التوصل إلى نتائج تساعد كلية الرافدين الجامعة على إيجاد التوازن بين الحياة والعمل لتعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية.
4. متغيرات الدراسة والمخطط الفرضي:
- المتغير المستقل: التوازن بين الحياة والعمل.
- المتغير التابع: رضا الموظفين.
- المتغير الوسيط: إدارة الموارد البشرية.



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث

5. فرضيات الدراسة
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية.
- الفرضيات الفرعية:
- الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل على إدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل على تعزيز رضا الموظفين.
6. مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في كلية الرافدين الجامعة والتي يبلغ عددها 1500 مدرس وموظف، أما عينة الدراسة فقد تضمنت عينة قصدية من العاملين ويبلغ عددها 384 فرداً، وقد قام الباحث باختيار هذه العينة القصدية لأنهم الأكثر دراية ومعرفة بمتغيرات الدراسة نتيجة لطبيعة عملهم وخبرتهم لذا فهم الأكثر مقدرة على الإجابة عن أسئلة الاستبانة ومن ثم الحصول على بيانات أولية ذات دقة كبيرة.
7. حدود الدراسة:
- أ. الحدود المكانية: جمهورية العراق - كلية الرافدين الجامعة في بغداد.
- ب. الحدود الزمانية: العام الدراسي 2023-2024 م.
- ج. الحدود البشرية: العاملين في كلية الرافدين الجامعة.
- د. الحدود الموضوعية: (التوازن بين الحياة والعمل، رضا الموظفين، إدارة الموارد البشرية).

8. **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ ينطلق الباحث من الاستنباط كقاعدة عامة في التفكير، فالمنهج الوصفي التحليلي يتناسب مع أهداف وحيثيات الدراسة، وسيقوم الباحث بالعودة إلى عدد من الدراسات والبحوث العلمية التي تحدثت عن التوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية. وسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لاستكمال الجزء الميداني من خلال توزيعه على عينة الدراسة. ومن ثم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS 25.

9. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أ. **التوازن بين الحياة والعمل:** هو حالة توازن تتساوى فيها متطلبات وظيفة الشخص والحياة الشخصية (عبد الرحمن، 2023: 800).

ب. **ويعرف التوازن بين الحياة والعمل إجرائياً:** بأنه الموازنة بين الحياة الشخصية للفرد والعمل الذي يقوم به، بحيث لا يتعارض جانب مع الآخر.

ج. **رضا الموظفين:** هو رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه (دال وخيرة، 2019: 8).

د. **ويعرف رضا الموظفين إجرائياً:** هو مدى قبول الموظف للعمل الذي يقوم به، وذلك بما يقدمه له ذلك العمل من إرضاء لاحتياجاته الاقتصادية والاجتماعية والمادية والمعنوية.

هـ. **إدارة الموارد البشرية:** هي مجموعة الفعاليات والأنشطة الإدارية المتعلقة بدورة حياة مهام العاملين تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومراقبة، وتحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية واستقطاب واختيارها وتعيينها، والعمل على تنميتها، وتطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها بما يضمن أفضل الأداء لتحقيق أهداف المنظمة (المحمدي، 2019: 19).

و. **وتعرف إدارة الموارد البشرية إجرائياً:** أنها مجموعة من الإجراءات والتنظيم للقوى العاملة والموظفين في المنظمة، والتي تشرف على تعييناتهم، وتدريبهم وتنظيمهم، ومراقبة الأعمال المناطة بهم.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. **مفهوم التوازن بين الحياة والعمل وأهميته:** التوازن بين الحياة والعمل يعني تحقيق مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى تحقيق بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وإيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية بشكل يسهم في زيادة الكفاءة التنظيمية، مما يؤدي إلى ارتفاع الرضا والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وزيادة الإنتاجية (Shrm, 2016: 130)، ويصف (Chandra, 2012: 1040) التوازن بين الحياة والعمل "كاستجابة للظروف الفردية لمساعدة الأفراد على الوفاء بمسؤولياتهم وتطلعاتهم لتحقيق المنفعة المتبادلة للفرد وأصحاب الأعمال والمجتمع ككل"، وهذا يعني أنه يجب أن يكون لدى الناس قدرة من السيطرة على متى وأين وكيف يعملون. كما وعرف التوازن بين العمل والحياة بأنه تحقيق التناسق أو المساواة بين كل من مجالات العمل ومجالات الحياة الخاصة، ويعرف أيضاً بأنه توازن الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل مقارنة بالوقت الذي يقضيه الفرد في حياته الشخصية (Abioro wt la, 2018: 50).

ويعد مفهوم توازن العمل/الحياة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية مثل (إسماعيل ومرفت، 2024: 481) فهو يمثل واجهة للعمل والأسرة والحياة، إذ عد أنه وضع ترتيبات عمل تأخذ في الاعتبار احتياجات العمل وكذلك الجوانب الخاصة

بحياة الموظفين غير المتعلقة بالعمل، يسهل تنسيق العمل والحياة الخاص ويزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

ويشير (Khadka, 2023: 12) إلى أن التوازن بين العمل والحياة هو الدرجة التي تتوافق بها مسؤوليات العمل مع أولويات ودور الفرد في الحياة الخاصة. وأن تحقيق هذا التوازن يعمل على إدارة جانبي الحياة من خلال سد الفجوة بين الحياة المهنية والشخصية إلى النقطة التي يذوب فيها الخط الفاصل (جعفر، 2024: 770).

كما تحقق برامج التوازن فوائد للموظفين وأصحاب العمل على حد سواء، فالفوائد التي تتحقق للموظفين هي: تحسن رضا الموظفين، تقليل الإجهاد أثناء العمل، تزيد من الالتزام، تحسن الرضا العام عن الحياة، تساعد في إدارة مسؤوليات العمل والأسرة، كما يسمح للأباء بالمشاركة بشكل أكبر في حياة أطفالهم، وتساعد في قضايا رعاية المسنين، أما عن الفوائد التي تتحقق لأصحاب العمل نعدد منها: توفير بيئة عمل مناسبة، تقوي العلامة التجارية والمنافسة، تقليل معدلات الدوران والغياب، تخفض التوتر في مكان العمل، تخفيض تكاليف الرعاية الصحية، يحسن مشاركة الموظفين والروح المعنوية والإنتاجية، يحسن رضا العملاء والاحتفاظ بهم، يساعد على جذب المواهب المؤهلة ويحسن التزام الموظفين والاحتفاظ بهم (عبد الرحمن، 2023: 803) ويرى الباحث من وجهة نظره بأن التوازن بين الحياة والعمل هو التوازن بين الأنشطة والممارسات الشخصية والمهام الوظيفية من خلال تخصيص وقت وجهد لكلا الأمرين معاً بشكل ملائم دون أن يؤثر أحدهما على الآخر.

ويرى الباحث بأن التوازن بين الحياة والعمل من الأساسيات التي يجب تواجدها في الحياة العملية للموظف، بحيث أن الالتفات إلى الحياة العملية وإهمال الأمور الحياتية الشخصية، تساهم في تدمير حياة الموظفين وأسرهم، وعلاقاتهم الاجتماعية، فبذلك يكون العمل على حساب الحياة الاجتماعية، في حين أن الالتفات إلى الحياة الشخصية على حساب العمل، سينتج عنه إهمال للأعمال الوظيفية التي يرعاها الفرد، لذا لا بد من التوفيق فيما بين الاثنين، وألا يكون أحدهما على حساب الآخر.

1. أبعاد التوازن بين العمل والحياة: هناك أبعاد عدة مختلفة للتوازن بين العمل والحياة ومن بينها الأبعاد التي تناولتها دراسة (منصور وأبو تايه، 2024: 351) وهي (توازن الرضا_ توازن الوقت توازن الاستغراق الوظيفي) ويمكن توضيحها وفق الآتي:

أ. توازن الرضا: يعبر عن درجة شعور الفرد بالرضا عن قدرته على المساواة أو تحقيق التوازن بين الأدوار الحياتية وأدوار العمل (Wong, et al., 2017: 18).

ب. توازن الوقت: يعبر عن درجة شعور الفرد بالرضا عن مستوى التوازن بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص لبقية الأنشطة المرتبطة بالحياة العائلية والخاصة (Abioro, et al., 2018: 50).

ج. توازن الاستغراق الوظيفي: ويعني بذل جهد نفسي وحضور متساوي في عمل وحياة الفرد حيث يعبر الاستغراق الوظيفي عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته؛ بحيث تصبح هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته (منصور وأبو تايه، 2024: 351).

ثانياً. مفهوم رضا الموظفين: يعرف رضا الموظفين بأنه المدى من الاقتناع والسعادة الذي يشعر بهما الموظف تجاه عناصر وجوانب عمله، وهو ينبع من تلبية احتياجاته النفسية والمهنية في بيئة

العمل، ويشمل العديد من الجوانب مثل الحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات مع الزملاء والمديرين، والإمكانيات التطويرية والترقيات، ومدى تطابق مهارات الموظف مع متطلبات الوظيفة، وبيئة العمل العامة وتقوم مستويات رضا الموظفين العالية بتحفيز الموظفين لزيادة إنتاجيتهم والبقاء في الوظيفة، بينما يمكن أن تؤدي مستويات الرضا المنخفضة إلى انخفاض الأداء وزيادة معدلات الاستقالة، وهو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف نتيجة توافق الوظيفة مع توقعاته واحتياجاته، وتجاربه الإيجابية في بيئة العمل، ويمثل مقياس لمدى رضا الموظف عن عمله وبيئته الوظيفية، والتي قد تشمل العوامل مثل الإدارة، والتواصل، والتقدير، وفرص التطوير المهني (المرزوقي، 2024: 169)

كما يقصد به مستوى ودرجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذا العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته (العوفي وآخرون، 2024: 997)

وهو عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة (بحاوي وجغوط، 2024: 35).

وبمقتضى كل ما سبق، يعرف الباحث رضا الموظفين من وجهة نظره، بأنه القبول بالأعمال التي يقوم بها الفرد في وظيفته، والرضا عما يدور حوله في مكان العمل، سواء من ساعات العمل والجهد المبذول، وصولاً إلى أقساط الراحة، والأجور، وكل ما يتعلق بالمحددات التي تجعل الموظف راضٍ عن العمل الذي يقوم به، وأن ذلك العمل يقدم له بالقدر الذي يقوم هو ببذله.

1. أهمية رضا الموظفين: يعد رضا الموظفين من المحددات المهمة في أية منظمة، لكونه يعبر عن مستوى رغبة الموظفين في القيام بأعمالهم التي أوكلت إليهم، فإتمام تلك الأعمال يتعلق بشكل أساسي بمدى رضا الموظفين عنها، وقدرتهم عليها بما يتناسب وقدراتهم، إذ إن المنظمات التي تتضرر في إنتاجيتها يكون مستويات الرضا ضمنها منخفضة، بحيث يخلق الموظفون الأعذار للغياب، كما يخلقون المبررات لعدم القيام بالعمل نتيجة لوجود ضغوطات مختلفة في بيئة العمل، ونتيجة لذلك تعاني تلك المنظمات من ضعف الأداء فيما بعد (أحمد وآخرون، 2021: 468).

وتتوضح أهمية رضا الموظفين بالنسبة للعاملين والمؤسسة والمجتمع وفق الآتي:

أ. بالنسبة للعاملين: إنشاء علاقات جيدة بين العامل وزملاءه والتعاون فيما بينهم، وتوفير بيئة عمل مريحة وإيجابية، كما أن الرضا يعزز من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة من جهة، وبين بعضهم البعض من جهة أخرى مما يوفر فرصة للتطور الوظيفي ويحقق التوازن بين الحياة العملية والشخصية (رزق، 2023: 215).

ب. بالنسبة للمؤسسة: ارتفاع مستوى الفعالية الذي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها، والارتفاع في مستوى الرضا أدى الموظفين يخلق الرغبة لديهم في الإنجاز وتعزيز الأداء، كما يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوي (بحاوي وجغوط، 2024: 36).

ج. بالنسبة للمجتمع: ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه، وارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع (دال وخيرة، 2019: 24).

ثالثاً. مفهوم إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مع تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية (عيساوي، 2013: 87). وهي الإدارة الاستراتيجية التي تقوم بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري (محمد، 2016: 16).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الإجراءات التي تتبعها الإدارة في أية منظمة، والتي من خلالها تنظم بها شؤون الموظفين لديها، ابتداءً من استقطابهم وتعييناتهم، ومن ثم فرزهم في الأماكن التي تتناسب مع قدرات كل موظف، كما تعمل على مراقبة الأداء الذي يقومون به، وتعزيزه بشكل يحقق أهداف المنظمة ورويتها وغاياتها.

1. أهمية إدارة الموارد البشرية: يرى بعض المدبرون أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات وسجلات معينة، والظاهر أن إدارة الموارد البشرية لم تتلقى اهتمام من طرف المديرين إذ إنهم يرون أن تأثيرها على نجاح المؤسسة ضعيف، وهذا ما انعكس على دور مدير إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع التنظيمي عامة (سامي وخالد، 2020: 18)، وتوضح أهميتها من خلال دورها بتطوير المهارات والإمكانيات الذهنية والمعرفية للعمال، وتطوير الاختراعات والمواهب وتوظيفها في المكان المناسب، كما لها دور في تعزيز تعاونهم كحزمة متجانسة، فضلاً عن البحث والتحري بشكل دائم للوصول إلى الحلول لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات الذهنية، والاهتمام بالإمكانيات الذهنية للعمال ومستوى نشاطهم، فضلاً عن مشاركتهم المنتجة باتخاذ القرارات الصائبة والتقيد بالمهام المطلوبة منهم (Emanuel. Et, 2019: 96)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

تصميم الأداة واختبارها

❖ أداة القياس: اعتمدت الاستبانة في تجميع البيانات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

جدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

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

وقد تم اعتماد معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الآتي:

جدول (2): شدة الموافقة حسب الفئات

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1.8-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21

المصدر: (إبراهيم وحامد، 2022: 202)

قدرة الاستبانة على التمثيل: حتى تصبح الأداة صالحة للتوزيع النهائي لأبد من خضوعها لعدد من المعايير كالاتي:

- معيار الصلاحية العلمية: تم تحكيم الاستبانة من قبل ثلاثة دكاترة مختصين في عدة جامعات، وبناءً على توجيهاتهم وملاحظاتهم أصبحت ذات مصداقية علمية.

❖ **اتساق الاستبيان الداخلي:**

جدول (3): اتساق عبارات التوازن بين الحياة والعمل

ت	عبارة	الارتباط	المعنوية
1	تشعر بأنك ناجح في إدارة منزلك ومتطلبات عملك.	0.980	0.000
2	راضٍ عن الفرص التي أتاحت لك لأداء وظيفتك وأداء واجبات منزلك بشكل جيد.	0.947	0.000
3	تتبادل مع زملائك الآراء حول كيفية تحقيق التوازن بين العمل والأسرة.	0.826	0.000
4	تحرص على تنظيم وترتيب عملك وحياتك بطريقة متوازنة.	0.971	0.000
5	لديك القدرة على إدارة الوقت.	0.965	0.000
6	تتكيف مع الإجهاد وضغوط العمل بممارسة الرياضة والاسترخاء.	0.920	0.000
7	راضٍ عن قدرتك على تلبية احتياجات عملك مع احتياجات حياتك الشخصية.	0.920	0.000
8	لديك وقت كافي لتحقيق أهدافك العملية والشخصية.	0.903	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25

تُشير قيم معاملات ارتباط العبارات مع محورها (التوازن بين الحياة والعمل)، أنَّها جميعها معنوية وقيمها عالية أكبر من 0.60؛ وعليه يتوافر اتساق داخلي بين العبارات، أي ستعطي نتائج متوافقة، مما يجعلها قادرة على قياس محور التوازن بين الحياة والعمل.

جدول (4): اتساق عبارات إدارة الموارد البشرية

ت	عبارة	الارتباط	المعنوية
1	تحرص الإدارة على إبعاد العاملين عن عوامل الإجهاد وضغوط العمل.	3.85	0.000
2	تتيح لك الإدارة فرصة لتتقاسم مع زملائك الأدوار فيما بينكم.	3.85	0.000
3	تسمح الإدارة للعاملين بالغيابات عند الضرورة.	3.95	0.000
4	تتعامل الإدارة بمساواة مع العاملين ذوي المسؤوليات العائلية.	3.53	0.000
5	تحرص الإدارة على خلق جو من التفاهم والتعاون.	3.67	0.000
6	أثناء انقطاعك عن العمل تتواصل معك الإدارة للسؤال عن أحوالك.	3.73	0.000
7	تراعي الإدارة الأحوال الشخصية للعاملين.	3.61	0.000
8	تركز الإدارة على إنجاز المهام أكثر من أوقات الحضور والانصراف.	3.62	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25

تُشير قيم معاملات ارتباط العبارات مع محورها (إدارة الموارد البشرية)، أنَّها جميعها معنوية وقيمها عالية أكبر من 0.60؛ وعليه يتوافر اتساق داخلي بين العبارات، أي ستعطي نتائج متوافقة، مما يجعلها قادرة على قياس محور إدارة الموارد البشرية.

جدول (5): اتساق عبارات تعزيز رضا الموظفين

ت	عبرة	الارتباط	المعنوية
1	تشعر أن عملك ذو أهمية كبيرة.	0.967	0.000
2	تتناسب ساعات العمل ومواعيد الدوام مع مهام العمل.	0.920	0.000
3	علاقتك المهنية مع الإدارة جيدة.	0.822	0.000
4	يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.	0.932	0.000
5	ترغب بمواصلة عملك في الكلية.	0.948	0.000
6	تشعر بالمتعة والسعادة أثناء عملك.	0.965	0.000
7	يلبي الأجر الذي تتقاضاه الحاجات الأساسية لك ولأسرتك.	0.950	0.000
8	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة عملك.	0.817	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25
 تشير قيم معاملات ارتباط العبارات مع محورها (تعزيز رضا الموظفين)، أنها جميعها معنوية وقيمها عالية أكبر من 0.60؛ وعليه يتوافر اتساق داخلي بين العبارات، أي ستعطي نتائج متوافقة، مما يجعلها قادرة على قياس محور تعزيز رضا الموظفين.
 ❖ بناء الأداة: يوضح قوة الارتباط المتغيرات مع المحاور المكونة لها كالآتي:

جدول (6): قوة بناء الاستبيان

محاو	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع
	التوازن بين الحياة والعمل	إدارة الموارد البشرية	تعزيز رضا الموظفين
الارتباط	0.994	0.982	0.991
المعنوية	0.000	0.000	0.000
العدد	8	8	8

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25.
 تشير قيم معاملات ارتباط المحاور (التوازن بين الحياة والعمل، إدارة الموارد البشرية، تعزيز رضا الموظفين) مع أداة الاستبانة، أنها جميعها معنوية وقيمها عالية أكبر من 0.60؛ وعليه يتوافر اتساق داخلي بين العبارات، أي ستعطي نتائج متوافقة، لذلك تم اعتماد هذه الاستبانة للقياس.
 ❖ ثبات الاستبانة: يفسر إمكانية الحصول على نتائج قريبة في حال إعادة التوزيع:

جدول (7): معاملات الثبات ألفا كرونباخ

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع
التوازن بين الحياة والعمل	إدارة الموارد البشرية	تعزيز رضا الموظفين
ألفا	0.975	0.972
العدد	8	8

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25.

تُشير قيمة ألفا الكلية (0.991) أنَّه يتوافر احتمال مرتفع جداً قدره 99.1% للحصول على النتائج نفسها إذا تمَّ التوزيع لمرة ثانية على نفس العيّنة أو غيرها في أوقات مُختلفة ضمن نفس الظروف والمجتمع.

- تَوْصِيف التوازن بين الحياة والعمل

- التوازن بين الحياة والعمل: تمَّ توجيه مجموعة من الأسئلة لعيّنة الدِّراسة وكانت الإجابات كالاتي:
جدول (8): وصف التوازن بين الحياة والعمل

ت	العبارة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أهميّة
1	تشعر بأنك ناجح في إدارة منزلك ومتطلبات عملك.	3.85	1.37	كبيرة	2
2	راضٍ عن الفرص التي أتاحت لك لأداء وظيفتك وأداء واجبات منزلك بشكل جيد.	3.85	1.36	كبيرة	2
3	تتبادل مع زملائك الآراء حول كيفية تحقيق التوازن بين العمل والأسرة.	3.95	1.14	كبيرة	1
4	تحرص على تنظيم وترتيب عملك وحياتك بطريقة متوازنة.	3.53	0.89	كبيرة	7
5	لديك القدرة على إدارة الوقت.	3.67	1.20	كبيرة	4
6	تتكيف مع الإجهاد وضغوط العمل بممارسة الرياضة والاسترخاء.	3.73	1.06	كبيرة	3
7	راضٍ عن قدرتك على تلبية احتياجات عملك مع احتياجات حياتك الشخصية.	3.61	1.26	كبيرة	6
8	لديك وقت كافي لتحقيق أهدافك العملية والشخصية.	3.62	1.23	كبيرة	5
	المجموع	3.73	-	-	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25.

تُشير القيم الموضحة لمُتَوَسِّطات العبارات الواردة في الجدول السابق أنَّ جميعها ذو شدة كبيرة، والمُتَوَسِّط الكلي للتوازن بين الحياة والعمل = 3.73، فإنَّ شدته كبيرة.

وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تتبادل مع زملائك الآراء حول كيفية تحقيق التوازن بين العمل والأسرة) بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.14).
فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على: (تحرص على تنظيم وترتيب عملك وحياتك بطريقة متوازنة) بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.89).

تَوْصِيف إدارة الموارد البشرية

❖ إدارة الموارد البشرية: تمَّ توجيه مجموعة من الأسئلة لعيّنة الدِّراسة وكانت الإجابات كالاتي:

جدول (9): وصف إدارة الموارد البشرية

ت	العبارة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أهمية
1	تحرص الإدارة على إبعاد العاملين عن عوامل الإجهاد وضغوط العمل.	3.91	1.17	كبيرة	2
2	تتيح لك الإدارة فرصة لتتقاسم مع زملائك الأدوار فيما بينكم.	3.86	1.31	كبيرة	3
3	تسمح الإدارة للعاملين بالغيابات عند الضرورة.	3.28	1.01	متوسطة	8
4	تتعامل الإدارة بمساواة مع العاملين ذوي المسؤوليات العائلية.	3.76	1.46	كبيرة	4
5	تحرص الإدارة على خلق جو من التفاهم والتعاون.	3.63	1.23	كبيرة	6
6	أثناء انقطاعك عن العمل تتواصل معك الإدارة للسؤال عن أحوالك.	4.07	1.35	كبيرة	1
7	تراعي الإدارة الأحوال الشخصية للعاملين.	3.44	1.25	كبيرة	7
8	تركز الإدارة على إنجاز المهام أكثر من أوقات الحضور والانصراف.	3.74	1.09	كبيرة	5
	المجموع	3.71	-	-	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25.

تُشير القيم الموضحة لمُتَوَسِّطات العبارات الواردة في الجدول السابق أنَّ معظمها ذو شدة كبيرة، والمُتَوَسِّط الكلي لإدارة الموارد البشرية، تبين أنَّ شدته كبيرة إذ كانت القيمة 3.71. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) والتي تنص على (أثناء انقطاعك عن العمل تتواصل معك الإدارة للسؤال عن أحوالك) بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (1.35). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تسمح الإدارة للعاملين بالغيابات عند الضرورة) بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.01).

- توصيف تعزيز رضا الموظفين

❖ تعزيز رضا الموظفين: تمَّ توجيه مجموعة من الأسئلة لعيَّنة الدِّراسة وكانت الإجابات كالآتي:

جدول (10): وصف تعزيز رضا الموظفين

ت	العبارة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أهمية
1	تشعر أن عملك ذو أهمية كبيرة.	3.65	1.25	كبيرة	8
2	تتناسب ساعات العمل ومواعيد الدوام مع مهام العمل.	3.84	1.35	كبيرة	4
3	علاقتك المهنية مع الإدارة جيدة.	3.81	0.94	كبيرة	5

ت	العبارة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أهمية
4	يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.	3.74	1.07	كبيرة	7
5	ترغب بمواصلة عملك في الكلية.	3.75	1.18	كبيرة	6
6	تشعر بالمتعة والسعادة أثناء عملك.	3.91	1.26	كبيرة	3
7	يلبي الأجر الذي تتقاضاه الحاجات الأساسية لك ولأسرتك.	3.92	1.23	كبيرة	2
8	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة عملك.	4.01	1.12	كبيرة	1
-	المجموع	3.83	-	-	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25.

تُشير القيم الموضحة لمُتَوَسِّطات العبارات الواردة في الجدول السابق أنَّ جميعها ذو شدة كبيرة، والمُتَوَسِّط الكلي لتعزيز رضا الموظفين، تبين أنَّ شدته كبيرة إذ كانت القيمة 3.83. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع طبيعة عملك) بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (1.12). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تشعر أن عملك ذو أهمية كبيرة) بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.25).

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية.

بدايةً لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث باستخدام معادلات الانحدار اعتماداً على نموذج Baron and Kenny لا بد من التحقق من قبول الفرضيتين الفرعيتين المرتبطتين بها كشرط لتحقيق أثر المتغير الوسيط على علاقة المتغيرين كما يأتي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل على إدارة الموارد البشرية.

جدول (11): أثر التوازن بين الحياة والعمل على إدارة الموارد البشرية

Model Summary						
R		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
.961 ^a		.923	.923	.31583		
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	459.591	1	459.591	4607.623	.000 ^b
	Residual	38.103	382	.100		
	Total	497.694	383			
M	b	Std. Error	Betta		t	
	.031	.057			.553	
	.987	.015	.961		67.879	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25

يتبين أنه يوجد توافق في تطبيق نموذج الانحدار البسيط، فمن جهة دل على معنوية جيدة، ومن جهة أخرى كان معامل الارتباط بيرسون ذو قيمه عالية $R=0.961$ مما يبين أن الارتباط الموجود بين متغيري الفرضية هو ارتباط إيجابي عالٍ جداً، في حين أن معامل التحديد المصحح = 0.923 مما يشير إلى أن 92.3% من التغيرات الإيجابية في إدارة الموارد البشرية تعود لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، في حين أن 7.7% تعود لأسباب أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما يتضح أن قيمة $a > \text{Sig}=0.00$ ، وعليه فالعلاقة بين المتغيرين معنوية، أي هناك نوع من الارتباط القوي الموجب والتأثير المباشر للتوازن بين الحياة والعمل على إدارة الموارد البشرية الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل على تعزيز رضا الموظفين. جدول (12): أثر التوازن بين الحياة والعمل على تعزيز رضا الموظفين

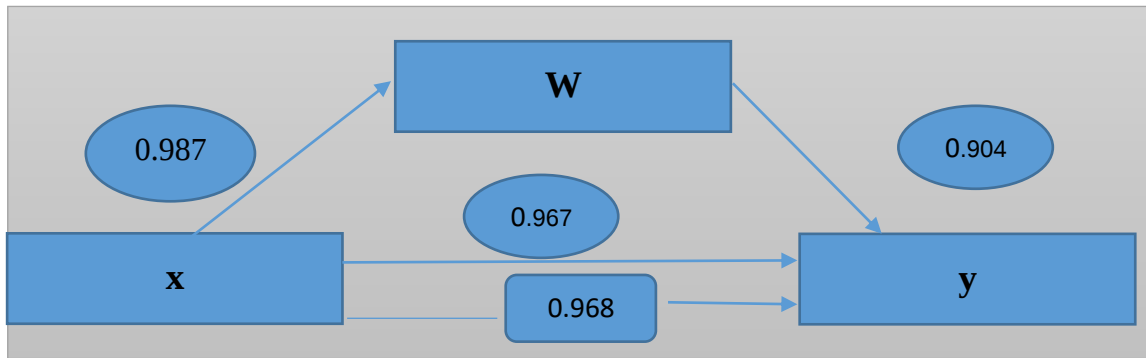
Model Summary							
R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
.990 ^a		.981		.981		.15053	
ANOVA ^a							
Model		Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	440.693		1	440.693	19449.306	.000 ^b
	Residual	8.656		382	.023		
	Total	449.349		383			
M	b	Std. Error		Betta		t	
	.223	.027				8.265	
	.967	.007		.990		139.461	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25

يتبين أنه يوجد توافق في تطبيق نموذج الانحدار البسيط، فمن جهة دل على معنوية جيدة، ومن جهة أخرى كان معامل الارتباط بيرسون ذو قيمه عالية $R=0.990$ مما يبين أن الارتباط الموجود بين متغيري الفرضية هو ارتباط إيجابي عالٍ جداً، في حين أن معامل التحديد المصحح = 0.981 مما يشير إلى أن 98.1% من التغيرات الإيجابية في تعزيز رضا الموظفين تعود لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، في حين أن 1.9% تعود لأسباب أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما يتضح أن قيمة $a > \text{Sig}=0.00$ ، وعليه فالعلاقة بين المتغيرين معنوية، أي هناك نوع من الارتباط القوي الموجب والتأثير المباشر للتوازن بين الحياة والعمل على تعزيز رضا الموظفين. بعد التحقق من قبول الشرطين اللازمين ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية كما يأتي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل على تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية.

يتطلب اختبار الفرض الاعتماد على منهجية تحليل المسار لتوضيح التأثير المباشر والغير مباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل رقم (1) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير مستقل، W المتغير الوسيط، Y المتغير التابع في النموذج المقدر:



شكل (2): نموذج تحليل المسار

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 25

وقد تبين من نتائج تحليل المسار ما يأتي:

1. العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التوازن بين الحياة والعمل) والمتغير التابع (تعزيز رضا الموظفين) علاقة قوية جداً.
2. العلاقة المباشرة بين المتغير الوسيط (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (تعزيز رضا الموظفين) علاقة قوية جداً.
3. العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التوازن بين الحياة والعمل) والمتغير الوسيط (إدارة الموارد البشرية) علاقة قوية جداً.

مما سبق ووفقاً لنموذج Baron & Kenny نرفض الفرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر معنوي قوي جداً للتوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل في تعزيز رضا الموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية: وهنا يجد الباحث أن الحياة الملائمة والمتوازنة التي يعيشها الأفراد العاملون ضمن المؤسسات التعليمية كالجامعات الأهلية، تنعكس بشكل أساسي على قدرتهم على التركيز في مهماتهم الموكلة إليهم، وذلك بسبب ما تقوم إدارة الموارد البشرية من إجراءات لتنظيم تلك المهمات والأعمال، ومساعدة الموظفين على التوفيق فيما بين الحياة الشخصية والعملية ومن ثم المساهمة في تعزيز مستوى أدائهم وأداء الكلية.
2. يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل على إدارة الموارد البشرية: ويرى الباحث في هذا الصدد أن الأثر للتوازن بين الحياة والعمل والذي يتوضح على إدارة الموارد البشرية، له أهمية بالغة في الجامعات، لكون الموارد البشرية تعد العنصر الموحد في تلك الجامعة، وتحمل ذات هم الجامعة، وبالتالي لها ذات المصالح، لذلك من المهم أن تكون في حالة من التوازن في الحياة العملية والشخصية.
3. يوجد أثر معنوي للتوازن بين الحياة والعمل على تعزيز رضا الموظفين: ويرى الباحث أن ذلك الأثر نتيجة التوازن والاستقرار الذي يشعر به الموظفين نتيجة عدم تعارض أعمالهم التي يقومون بها مع حياتهم الشخصية في بيئتهم وأسرهم، مما يولد لديهم شعور بالرضا، وشعور بالأمان والاستقرار النفسي، بحيث لا يأخذهم العمل من الحياة ولا العكس.

- ثانياً. التوصيات:** اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية يقدم الباحث التوصيات والمقترحات التالية للعاملين في كلية الرافدين الجامعة في بغداد ومع توضيح آلية القيام بهذه التوصيات:
1. السعي بجد من قبل العاملين لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل من خلال تبادل الأفكار مع الزملاء المساعدة على ذلك.
 2. تحديد كيفية إدارة العاملين للوقت بشكل جيد وتنظيم عملهم ومعرفة طرق ترتيب حياتهم بطريقة متوازنة، وممارسة التمارين الرياضية بهدف تخفيف إجهادات العمل وضغوطه.
 3. على إدارة الموارد البشرية المساهمة في تركيز العاملين على إنجاز المهام أكثر من أوقات الحضور والانصراف، والسماح للعاملين بالغيابات عند الضرورة.
 4. إبعاد العاملين عن عوامل الإجهاد وضغوط العمل، وخلق جو من التفاهم والتعاون، ومراعاة الأحوال الشخصية للعاملين.
 5. على مسؤولي الكلية العمل على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين لديها، لما له أهمية في تعزيز الأداء الوظيفي الذي يقود الجامعة لتحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك لا بد من تدخل إدارة الموارد البشرية التي تلعب دوراً مهماً في تنظيم تلك المهمات.
 6. تعزيز مستوى الأجور والحوافز وتقديم المكافآت المادية والمعنوية التي تشعر العاملين بأهمية عملهم وتسهيل عملية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. إبراهيم، ماهر؛ حامد، محمود. (2022). درجة دمج التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة ريف دمشق. المجلة التربوية الإلكترونية السورية. 2(1).
2. أحمد، ماهر؛ صالح، إبراهيم؛ طعمة، صهيب. (2021). دور علاقات العمل الفردية والجماعية في تعزيز الرضا الوظيفي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 17(55). ج 2.
3. إسماعيل، مرفت. (2024)، استراتيجيات قيادة الذات كمعدل للعلاقة بين توازن العمل/ الحياة والأداء الوظيفي في بيئة العمل عن بعد، جامعة دمياط. مصر.
4. بحاوي، مفيدة؛ جغوط، دارين. (2024)، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة، شهادة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة. الجزائر.
5. جعفر، أسماء. (2024)، التعاون بين العسل والحياة وعلاقته بالذكاء الانفعالي والدعم التنظيمي المدرك لدى ممرضات المستشفيات الحكومية، مجلة كلية التربية، 90(1).
6. دال، بن يوب؛ خيرة، لبيض. (2019)، الرضا الوظيفي وأثره في تعزيز أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر بو عاتي محمود، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة. الجزائر.
7. رزق، إيمان شحاتة. (2023)، متطلبات تعزيز الرضا الوظيفي لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة دمياط من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، 39(88). ج 2.
8. عبد الرحمن، أمل. (2023)، أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية. بحث مكتبي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(4).
9. العوفي، سامي سالم حمان؛ الشافعي، أيمن السيد؛ السمان، ميرفت سليم. (2024)، دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام، 15(1).

10. عيساوي، فاطمة الزهراء. (2013). دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد الدسمة، رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
11. غادة، زوايمية؛ إنصاف، دباغة. (2024). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة. الجزائر.
12. محمد، أبو شعير. (2016)، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
13. المحمدي، سعد. (2019). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية منهجية متكاملة. دار اليازوري العلمية للتوزيع.
14. المرزوقي، جميلة ضوء علي. (2024)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدرسة العقربية، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية.
15. منصور، ترنيم؛ أبو تايه؛ بندر. (2024). أثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة في البنك العربي الإسلامي الدولي. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. 10(2).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abioro, M. A., Oladejo, D. A., & Ashogbon, F. O. (2018). Work life balance practices and employee's productivity in the Nigerian university system. Crawford Journal of Business & Social Sciences, 13(2), 49-59
2. Chandra, V. (2012). Work-life balance: eastern and western perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 23(5), 1040- 1056.
3. Emanuel, Gomes, Mohammad F. Ahammad, Keith W. Glaister, (2019). Strategic Agility and Human Resource Management.
4. Khadka, A. K. (2023). Perceptions of Conflict between SelfEfficacy, Job Satisfaction, and Work-Life Balance among University Teachers. Nepal Journal of Multidisciplinary Research, 6(2), 11-27.
5. Shrm, V. (2016); Workforce Planning, phri Module 1 "HR Administration", p.p; 129:134
6. Wong, P. Y., Bandar, N. F. A., & Saili, J. (2017). Workplace factors and work-life balance among employees in selected services sector. International Journal of Business & Society, 18.
7. Zoller, B. (2018): "Workforce planning: one of the most challenging HR compliance issues for 2018", Strategic HR Review, Vol. 17 No. 2, pp. 105-107.