

دراسة تأثير سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة على الرضا الوظيفي حالة القطاع المصرفي بمعسكر

مهني ليلي * مغراوي محي الدين عبد القادر **

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة على رضا موظفي القطاع المصرفي بمعسكر، بالتحديد سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية، سياسة تصميم الوظيفة و أنحيزا سياسة الإجازة. جمعنا البيانات الثانوية من خلال مجموع الدراسات السابقة المتناولة للموضوع، و البيانات الأولية من خلال استبيان وزع على عينة تضم 60 موظف، باستخدام برنامج SPSS لتحليل اختباري الارتباط و الانحدار المتعدد. خلصنا إلى نتيجة مفادها عدم جود تأثير لسياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة على رضا موظفي القطاع المصرفي بمعسكر. الكلمات المفتاحية: التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة، سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية، سياسة تصميم الوظيفة، سياسة الإجازة، الرضا الوظيفي، القطاع المصرفي بمعسكر.

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact des politiques de concilier la vie professionnelle et privée sur la satisfaction au travail dans le secteur bancaire de Mascara, en particulier la politique de flexibilité, la politique de protection sociale, la politique de conception de l'emploi et enfin la politique de congé.

Nous avons recueilli des données secondaires à travers un ensemble des études précédentes, et des données préliminaires par le biais d'un questionnaire distribué à un échantillon de 60 employés, en utilisant le SPSS pour extraire le test de corrélation et de régression multiple. Nous avons conclu qu'il n'y a pas d'impact des politiques de concilier la vie professionnelle et privée sur la satisfaction du personnel du secteur bancaire de Mascara.

Mots clés: Concilier la vie professionnelle et privée, politique de flexibilité, politique de protection sociale, politique de conception de l'emploi, politique de congé, Secteur bancaire de Mascara.

Classification Jel: J2, J53.

مقدمة

تمثل الاتجاه السائد في الماضي لتعريف المنظمة الناجحة في رقم أعمالها، أما الاتجاه الحديث فقد ركز على أخلاقيات الأعمال، نوعية الحياة في العمل، الرضا الوظيفي التي تشكل مؤشرات مهمة لاستدامة المنظمات و بناء ميزتها التنافسية. هذه الأخيرة لا تجنى فقط عن طريق التحكم في التكاليف كما أوردت النظريات الكلاسيكية، و لكن في الكفاءات البشرية التي تعترضها تحديات كبرى في سوق العمل على رأسها تطور تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و العولمة، وهو ما ساهم في طمس الحدود بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة للموظف. فمثلا الهاتف النقال ينقل العمل خارج حدود المكتب و يبقى الفرد على اتصال بوظيفته في أي زمان و من أي مكان، أما العولمة فهي سياق اقتصادي جديد أزال الكثير من المهن و الوظائف و اوجد أخرى تتطلب كفاءات و مهارات تكنولوجية بحارية للتغير السريع و هو ما يخلق لدى الفرد ضغطا قويا على التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة .

* طالبة دكتوراه، تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطيمبولي بمعسكر، الجزائر. lila.meheni@yahoo.fr

** أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مصطفى اسطيمبولي بمعسكر، الجزائر. mahi_mascara@yahoo.fr

تفاديا لضغوطات هذه الأسباب و غيرها أوجدت المنظمات عددا معتبرا من السياسات للتوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة لتحقيق وتعظيم الرضا لدى موظفيها و بالتالي تلافي دوران العمل، ظاهرة التغيب، انخفاض المروية و غيرها من نتائج الصراع بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة.

استنادا على ما سبق حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تقديم إطار نظري و ميداني للوقوف على مدى تأثير السياسات المختلفة للتوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي، عبر الدراسة الميدانية التي شملت عينة من موظفي أغلب المؤسسات المصرفية المتواجدة بولاية معسكر. و عليه كانت الإشكالات الرئيسية للبحث :

هل للسياسات المختلفة للتوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة (سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية، سياسة تصميم الوظيفة، سياسة الإجازة) تأثيرا واضحا على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي بولاية معسكر ؟

إن السؤال الرئيسي لهذه الورقة البحثية المشكلة للعلاقات بين متغيراتها تقبل مجموعة من الإجابات المحتملة التي نسعى من خلال هذا البحث إلى إثباتها أو نفيها، والتي نجملها في الفرضية التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة (سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية، سياسة تصميم الوظيفة، سياسة الإجازة) على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي بولاية معسكر.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مختلف سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة هذا في الجانب النظري. أما على الجانب التطبيقي فإنها تقدم معلومات مهمة لمسيري القطاع المصرفي بولاية معسكر تساعدهم على تصميم جيد لسياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة واستغلالها في إرضاء مع موظفيها.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تشخيص سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية (سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية، سياسة تصميم الوظيفة، سياسة الإجازة) و قياس أثرها على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي من خلال تسليط الضوء على أغلب البنوك المتواجدة بولاية معسكر المتمثلة في بنك الجزائر، بنك بدر، بنك التنمية المحلية، بنك الجزائر الخارجي، بنك الخليج.

1. الإطار العلائقي لسياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة و الرضا الوظيفي

1.1 التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة

تعتبر الحياة المهنية عن "العمل الحقيقي للفرد للوصول إلى إنجاز المهمة أو النشاط لتلبية احتياجاته". أما الحياة الخاصة أو الشخصية، فللمادة رقم 12 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (1948) تحدثت عن مفهومها و عن ضرورة احترام حقوق الفرد فيها و هي لا تقصد بها فقط الأسرة و لكن الأصدقاء، و الأنشطة خارج أوقات العمل.

و بالنسبة للتوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية لم تتمكن من الوقوف على تعريف واحد و موحد، فهو مفهوم واسع و كل باحث عرفه بطريقة اعتماده على أبعاد مختلفة.

فمثلا يعرفه مكتب الموارد البشرية و التطوير الاجتماعي بكندا 2005 على أنه " حالة من الرفاهية تحدد و تصمم شخصيا في حال ما إذا استطاع الموظف الحصول عليها ، و في حال ما إذا سمح له بتسيير مختلف مسؤولياته في العمل، في المنزل و في المجتمع بفعالية مع الحفاظ على صحته الجسدية، العاطفية، الأسرية، الاجتماعية دون عوائق، قلق أو نتائج سلبية". (Micheline

(Brisson-Bono, 2008, P11)

(Kalliath et Brough, 2008) عرفها على أنها: "التصور الفردي أن العمل و الأنشطة خارج العمل متوافقة و متناغمة

و معززة لأولويات الحياة الحالية للفرد". (Mridula N Murthy et Shailaja Shastri, 2015, P2)

أما ميالني فيبين أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة هي "عبارة عن الاجراءات والسياسات التي يتبعها الموظف بهدف الايفاء بكامل مسؤوليات العمل ومسؤوليات الحياة الشخصية والتقليل من التداخل بينهما ما أمكن بما يضمن تحقيق مصلحة الموظف ومصلحة صاحب العمل". (خالد جمال أبو سلطان، 2015، ص16)

و يعرف التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة بمفهومه الواسع بأنه: "مستوى الرضا عن المشاركة أو التناسب بين الأدوار المتعددة في حياة الفرد". (Hudson, P3)

ما تجدر الإشارة إليه هو أن التنظير للتوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة مر بثلاث مقاربات: مقارنة الصراع (بداية 1900 - أواخر 1960)، مقارنة التعويض (نهاية 1970 - بداية 1980)، مقارنة التوفيق (نهاية 1980 إلى يومنا هذا). (Kayvan Miri Lavassani, Bahar Movahedi, P09, 2014,

1. 2 سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة

Newman and Mathews (1999) عرفا سياسات التوفيق بين الحياة الشخصية و المهنية على أنها: "ترتيبات لدعم الموظفين للتوفيق بين المطالب المتنافسة من العمل و الأسرة في بيئة شديدة السرعة و التغير " (Worl life programme, 2015, P106)

وهي حسب (Pillinger, 2001): "تعديل أنماط العمل من دون اعتبار للجنس أو السن أو العمر بحيث يمكن الموظف من العثور على اتزان يسهل عليه الجمع بين العمل و المسؤوليات الأخرى و الطموحات".

عموما حسب كل من (Brough et al. 2008; Baird 2011; Hegewisch et Gornick, 2011) فان هناك أربعة سياسات للتوفيق بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية تتمثل في :

1. 2. 1 سياسة المرونة

حسب (Watson Wyatt, 2000) فان إجراءات سياسة المرونة تزيد في الربحية و الإنتاجية للأسباب التالية:

- تخفيض معدلات التغيب بسبب زيادة السيطرة على الجداول الزمنية.
- التقليل من التفتحات بما أن يوم العمل للموظف يبدأ عند ساعة وصوله.
- في إجراءات سياسة المرونة نجد اتجاهين: توقيت العمل المرن و مكان العمل المرن، فالاتجاه الأول يحوي كلا من ساعات العمل المرنة، أسبوع العمل المضغوط، تقاسم الوظيفة، العمل الجزئي، اختيار 52/84 و بنك ساعات العمل، أما الاتجاه الثاني فانه يضم كل من إجراء العمل عن بعد و العمل في المنزل .

1. 2. 2 سياسة الرعاية الاجتماعية

تعرف على أنها مجموعة الميكانيزمات الموضوعية لمواجهة التحديات المالية التي تعترض الموظف حين المخاطر التي تمثل الوضعيات و الأحداث التي تشوش الوضعية الاقتصادية للموظف بارتفاع مصاريفه أو انخفاض موارده.

و تندرج تحت سياسة الرعاية الاجتماعية مجموعة من الإجراءات المتمثلة في: التأمين الاجتماعي عن المرض، الأمومة، العجز، الوفاة، حوادث العمل، الأمراض المهنية، التقاعد المسبق و أخيرا إجراءات رعاية الطفل المتمثلة في إجراء رعاية الطفل خلال الإجازة، إجراء الإحالة على رعاية الطفل، شبكة رعاية الطفل و رعاية الطفل في مكان العمل.

1. 2. 3 سياسة تصميم الوظيفة

عرف أندرو سيزلاقي تصميم الوظيفة على أنه: "معالجة محتوى و مهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات الشخصية لشاغلي الوظيفة". (عبد الحميد أحمد دياب، 2001، ص 70)

و حسب كل من (Compion, Thaye, 1985) يبقى النموذج المهيمن على تصميم العمل هو نظرية خصائص الوظيفة لما حملته من محاولة لتقسيم جديد من المنظور النظري فيما يخص هذا المفهوم " (Stephen E, Frederick P. Morgeson, 2006, P1322).

(Hackman et Oldham, 1974) اقترحا مجموعة من الخصائص التي يجب أن تحويها الوظيفة و التي تخلق مجموعة من الشروط المؤثرة على التحفيز، الرضا الوظيفي و المردودية. في هذا السياق نجد دراسة أجريت على 300 مديرا لشركات توزيع السلع

الاستهلاكية بالهند حول تأثير تصميم الوظيفة على التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة خلصت إلى وجود علاقة إيجابية و قوية بين المتغيرين لاسيما الاستقلالية و تنوع المهارات كبعدين من أبعاد تصميم الوظيفة. (Anjali Jindal et al, P203)

1. 4.2 سياسة الإجازة

يندرج تحت هذه السياسة إجراءين متمثلين في إجراء الساعات السنوية و إجراء الإجازة المرنة، فالأول يتمثل في الترتيب بين أرباب العمل والموظفين فيما يتعلق بإجمالي ساعات العمل في السنة عندما يعمل الموظف عدد ثابت من ساعات العمل المطالب بها يمكنه استخدام إجازة مدفوعة الأجر للفترة المتبقية من الوقت ، أما الثاني يتضمن كلا من إجازة الأمومة، وإجازة الأبوة، وإجازة الزواج، وإجازة التبيني، والفواصل ضمن المسار المهني .

1. 3 الرضا الوظيفي

هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الرضا الوظيفي منها ما اعتبر أنه " وظيفة واعية للعلاقة بين ما يريده الفرد من وظيفته و ما يقدم إليه". (Barry Gerhart, P336) و يعرف أيضا على أنه: "المشاعر التي يبدئها الفرد اتجاه وظيفته بشكل عام و اتجاه جوانب محيطه بما كرملاء العمل، الأجر، ظروف العمل". (وفاء أحمد محمد، 2009، ص9)

كما يعرف على أنه " نتيجة إشباع حالية (في الحاضر) لحاجة أو رغبة نشأت في الماضي، في حين أن حالة عدم الرضا هي نتيجة لحاجة أو رغبة نشأت في الماضي أيضا و لكنها لم تشبع كما تمنى الفرد". (Lise et Jean, 1990, P31) ما يجب المرور عليه في هذا الصدد هو تتابع النظريات المفسرة للرضا الوظيفي نذكر منها نظرية الحاجات (Maslow)، نظرية الدافعية (Herzberg)، نظرية الحدث العاطفي (Howard m et al) ، نظرية العدالة (Adems) و نظرية خصائص الوظيفة (Hakman et Oldham) السالفة الذكر، كلها جاءت لتوضيح أهم المتغيرات و العوامل المساهمة في خلق الرضا لدى الموظف. (Ayaga et Stephen, 2014, P12-14)

1. 4 الدراسات السابقة الموضحة للعلاقة بين سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية و الرضا الوظيفي

نعرض في الجدول أدناه بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، حيث حاولنا الاستفادة منها من جميع الجوانب، وتوظيفها لخدمة البحث الحالي.

جدول 01: الدراسات السابقة

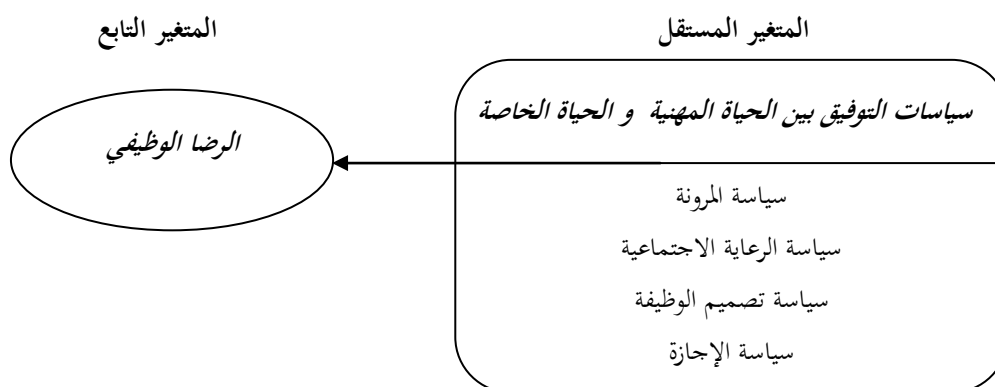
العنوان	الباحث	محتوى الدراسة
Influence of Work Life Balance Policies on Employee Job Satisfaction In Kenya's Banking Sector; A Case of Commercial Banks in Nairobi Central Business District	Jane Nyambura Mukururi Dr. James Mark Ngari	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة و الرضا الوظيفي في البنوك التجارية بنبروبي مركز في منطقة الأعمال، حيث مثلت الفئة المستهدفة 240 مستقصى، بعد اختبارات عدة توصل الباحثان عن طريق نموذج الانحدار المتعدد انه كلما زادت سياسة المرونة بوحدة واحدة فان الرضا الوظيفي سيزداد بنسبة (0.207)، و كلما زادت سياسة الرعاية الاجتماعية بوحدة واحدة فان الرضا الوظيفي سيزداد بنسبة (0.422) ، و كلما زادت سياسة تصميم الوظيفة بوحدة واحدة فان الرضا الوظيفي سيزداد بنسبة (0.161)، و كلما زادت سياسة الإجازة بوحدة واحدة فان الرضا الوظيفي سيزداد بنسبة (0.178) ، و هو ما يعكس العلاقة الايجابية بين التغير المستقل و المتغير التابع .
IMPACT OF WORK LIFE BALANCE ON	D.S.R. Adikaram	الهدف من وراء هذه الدراسة هو تحليل تأثير التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع البنكي بسريلانكا، عينة الدراسة

تمثلت في 150 موظفا ، انطلقت من فرضيات عدة على رأسها أن هناك علاقة بين التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة و الرضا الوظيفي و خلصت إلى ما نسبته 40.6% من التغيرات على مستوى الرضا الوظيفي مرده إلى التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة.		EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN PRIVATE SECTOR COMMERCIAL BANKS OF SRI LANKA
على مستوى الحكومة الفيدرالية لمقاطعة ماكويني قام هذا البحث الذي هدف إلى تحصيل معلومات و تحليلها عن سياسات و ممارسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة و كيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي لعمال مختلف القطاعات على مستوى هذه المنطقة ، استهدفت الدراسة عينة مكونة من 72 موظفا. بعد التحليل الإحصائي للبيانات المسترجعة (64 استبانة) توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الإجازة و الرضا الوظيفي من جهة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الرعاية الاجتماعية و الرضا الوظيفي من جهة أخرى. وهو ما أكد العلاقة الهامة بين التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة (سياسات الإجازة، الرعاية الاجتماعية) و تأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفي القطاعات المدروسة .	KISILU ELIZABETH KATHIKE	INFLUENCE OF WORKLIFE BALANCE POLICIES ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AMONG GOVERNMENT OF MAKUENI COUNTY HEADQUARTERS EMPLOYEES

المصدر: من إعداد الباحثين

2. الدراسة الميدانية

2. 1 نموذج الدراسة



2.2. تصميم ومنهجية الدراسة

1.2.2. مجتمع الدراسة و عينتها

تكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي القطاع المصرفي بمعسكر شمل كل من بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، بنك خليج الجزائر (AGB)، البنك الخارجي الجزائري (BEA) البنك المركزي الجزائري (BCA)، و تمثل مجموع الموظفين العاملين بهذه الوكالات البنكية المتواجدة بولاية معسكر 158 موظف، تم انتقاء عينة من هذا المجتمع على أساس رغبة كل منهم في التعاون معنا، حيث بلغ عددها 63 موظفا وزعت عليهم استبانة الدراسة ، استرجع منها 60 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي .

2.2.2. طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع بيانات البحث على الاستبانة التي تم تصميمها بما يخدم أغراض البحث، حيث قسمت إلى ثلاثة أجزاء، تناول الأول منها الخصائص الشخصية للمستجوب من سن، جنس، مستوى تعليمي، مستوى وظيفي، دخل وسنوات الخبرة. أما القسم الثاني فقد خصص لسياسات التوفيق بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية المتمثلة في سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية،

سياسة تصميم الوظيفة، سياسة الإجازة من خلال 23 فقرة هدفت لقياسها. أما القسم الثالث فقد تناول 22 فقرة وجهت لقياس رضا الموظفين عن عملهم بالبنوك المنتمين إليها، وتجدر الإشارة إلى أن الاستبانة تم تصميمها وفقا لنموذج ليكرت، صيغت فقراتها اعتمادا على المقالات التالية:

-تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر، العاملين في وزارة التربية و التعليم؛

- Questionnaire for Employee Reward and Recognition, A study of the relationship between internal marketing and job satisfaction Survey, customer-oriented behaviors;
- Influence of Work Life Balance Policies on Employee Job Satisfaction In Kenya's Banking Sector; A Case of Commercial Banks in Nairobi Central Business District.

3.2.2. دقة أداة القياس

تم إعداد الاستبانة ثم توزيها على أفراد العينة المتواصل معها بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.V24، ومن أجل معرفة درجة الاتساق الداخلي بين عبارات و أبعاد الاستبانة استخدمنا معامل (Alpha de Cronbach) فكانت قيمته 89.2% و هي نسبة جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة.

جدول 02: قيم معاملات الصدق و الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفقرات	ألفا كرونباخ %
سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة (المتغير المستقل)	21	63.0
الرضا الوظيفي (المتغير التابع)	23	84,6
المجموع	44	89.2

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

3.2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

جدول 03 : توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

المتغير	الفئة	النسبة المئوية(%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية(%)	
الجنس	ذكور	71.66	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	13.33	
	أنثى	33.28		من 5 إلى 10 سنوات	50	
	المجموع			من 10 إلى 15 سنة	16.66	
السن	أقل من 25 سنة	3.33		من 10 إلى 15 سنة	10	
	25-35 سنة	46.66	المجموع		100	
	35-45 سنة	40	المستوى الوظيفي	إطار	25	
	45-55 سنة	8.33		مسؤول عن الدراسات	31.66	
	55 سنة فأكثر	1.66		مسؤول عن الزبائن	21.66	
المجموع		عامل متعاقد		3.33		
المستوى التعليمي	أساسي	3.33	المجموع	المجموع		100
	ثانوي	15				
	جامعي	81.66				
المجموع		100				
المتغير			المتغير			
الدخل			أقل من 20000 دج			1.66
			من 20000 الى 40000 دج			33.33

58.33	من 40000 الى 60000 دج	
6.66	أكثر من 60000 دج	
100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين ووفقا لمعطيات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور المقدرة بـ 71,66% هي الفئة الغالبة في العينة في حين أن نسبة الإناث هي 28,33% وكان هذا راجعا لطبيعة مجتمع الدراسة، فضلا عن أن هذه النسبة قد تبين نفور فئة الإناث من العمل في البنوك نتيجة للمخاطر المدركة في هذا القطاع، و 66.44% هم ممن تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، هو ما يوضح أن غالبية عينة الدراسة شابة نتيجة لسعي البنوك لاستقطاب الأيدي العاملة الفتية ذات القدرات المميزة، من جهة أخرى لاحظنا ما نسبته 81.66% هم من ذوي المستوى الجامعي و هذا ما يعكس سعي البنوك إلى توظيف خريجي كليات الإدارة و الاقتصاد و القانون على وجه التحديد، أما فئة سنوات الخبرة الأكثر بروزا في العينة فهي من 5 إلى 10 سنوات و هو ما يعزى إلى الفئة العمرية المسيطرة، في حين أن المسؤول عن الدراسات يمثل أغلبية المستجوبين بنسبة 31.66% مهمتهم هي متابعة الدراسات القانونية و المنازعات وهي المرتبة التي تمنحها البنوك في البداية لذوي الشهادات الجامعية، أما آخر متغير من المتغيرات الشخصية فقد ظهرت فيه فئة الدخل المحصور بين 40000 إلى 60000 دج كنسبة غالبة قدرت بـ 58.88% و هو ما يتطابق و نتائج آخر مسح للديوان الوطني للإحصائيات نشر في العام 2015 حيث يصل متوسط مستوى الأجر في قطاع المالية (البنوك و التأمينات) إلى 59.200 دج .

4.2. المتوسطات و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

جدول 04: اختبار اتجاهات عينة الدراسة لمتغير سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة

الرقم	المغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
سياسة المرونة				
01	عاشت صراعات في ساعات العمل عندما تعلق الأمر بالأحداث العائلية	2,78	1,303	محايد
02	لدي الطاقة في نهاية كل يوم عمل للاهتمام بعائلي	2,35	1,363	موافق
03	اعتقد أن عملي كثيف وهو ما يقوي الصراعات مع أسرتي	3,20	1,162	محايد
04	ليس لدي الإمكانية للقرار الشخصي حول بداية و نهاية عملي	2,78	1,263	محايد
05	مكان عملي لا يوفر الأدوات التكنولوجية التي تسمح لي بالعمل من المنزل حين سهري على شؤون الأسرة	2,42	1,357	موافق
06	أعتقد أن المطالب المفرطة للعملاء تتداخل مع عملي والأسرة	2,87	1,359	محايد
07	لقد واجهت اضطراب ذهني ناتج عن عدم الوفاء بالتزامات الأسرة	3,28	1,121	محايد
سياسة الرعاية الاجتماعية				
08	لاحظت أن مصاريفي ترتفع بشدة متأثرة بالفواتير الطبية العالية لأطفالي	2,82	1,228	محايد
09	لاحظت أن أدائي الوظيفي يتأثر بالإجهاد والقلق أكثر من رعاية الأطفال	2,75	1,244	محايد
10	مشرفي لا يتفهمني حين أتحدث عن القضايا الشخصية أو العائلية المؤثرة على عملي	2,75	1,188	محايد
11	المنظمة التي اعمل بها لا تقدم دخلا إضافيا لمساعدتي على تحمل مسؤولياتي الأسرية	2,60	1,317	محايد
سياسة تصميم الوظيفة				
		3,21	1.30	محايد

12	أنا منهنك ومهمل لمسؤولياتي العائلية بسبب عدم القدرة على رفض عمل زملائي والمديرين	3,15	1,162	محايد
13	سلوك الاستعداد لمساعدة زملائي سبب لي تنافر اسري	3,27	1,103	محايد
14	عدم قدرتي على رفض طلب زملائي ومديري في العمل أبعدني أكثر عن عائلتي	2,92	1,319	محايد
15	سأركز في وظيفتي بشكل أحسن إذا عملت في مكان عمل مختلف من وقت لآخر	3,90	5,379	غير موافق
16	اعتقد انه إذا كان عملي اقل تعقيدا كنت سأعمله بشكل أفضل	2,83	1,196	محايد
سياسة الإجازة				
17	احصل على تعويض في حالة عدم الحصول على إجازة	2,35	1,205	موافق
18	أنا قادر على نقل أيام الإجازة إلى وقت لاحق	2,75	1,385	محايد
19	لا أستطيع جدولة يوم الراحة لدي بمساعدة زملائي في العمل أو المسؤولين	2,43	1,741	موافق
20	أنا لا احصل على إجازة من واجباتي عندما اشعر أني في حالة جيدة	2,45	1,227	موافق
21	لا احصل على إجازة للعناية بالحالات الأسرية الطارئة	2,63	1,275	محايد
متغير سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة				
		2.82	.627	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يجب التنويه كما سبق إلى أننا اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات العينة حول أبعاد الدراسة فكانت الفئة (1- 1.80) ممثلة لاتجاه "غير موافق بشدة"، الفئة من (1.80 - 2.60) ممثلة لاتجاه "غير موافق"، الفئة (2.60 - 3.40) ممثلة لاتجاه محايد، الفئة (3.40 - 4.2) "موافق" و الفئة (4.20 - 5) ممثلة لاتجاه موافق بشدة.

من خلال الجدول 04 يظهر لنا مختلف إجابات الأفراد حول الأبعاد المتعلقة بمتغير سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة، حيث بينت النتائج أن متوسط إجابات الأفراد حول بعد "سياسة المرونة" في أغلبها تراوحت ما بين 2.87 و 3.28، وهذا ما يتوافق مع مستوى الحياد، و هو ما ينم عن بقاء عينة الدراسة في إطار التشريعات و القوانين المطبقة على القطاع المصرفي بعيدة بذلك عن التغييرات التي تطرأ على ساعات العمل و أنماطه تكييفاً مع العملاء و استجابة للتغيرات التنظيمية والسوقية، لا بل و تفرض عليها ساعات إضافية إلى غاية إنهاء المهام المطلوبة منها دون تقاضي اجر هذه الأخيرة ، أما فيما يخص فقرات بعد "سياسة الرعاية الاجتماعية"، فقد كان متوسط إجابات فقراته 2.73، هذا ما يبين أن معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم محصورة في خانة "محايد"، و هذا ما يعكس عدم وضوح مؤشرات شفافة لقياس الأداء الاجتماعي للوكالات البنكية المستقصاة و الذي يبين مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها هذه الأخيرة من خلال مجالات الرعاية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف على تطورها هذا من جهة، و من جهة أخرى فإنها لا تكفل لموظفيها دخلاً إضافياً لتغطية المصاريف الاجتماعية الملقاة على عاتقهم وبالنسبة لبعد "سياسة تصميم الوظيفة"، فقد أبرزت النتائج تراوح إجابات العينة بين متوسط حسابي قدر بـ 2.83 و 3.90 (3.50 حتى 4.20 نسب تنحصر في خانة الموافق) و هو ما يتوافق مع مستوى الحياد و عدم الموافقة "محايد" و "غير موافق" و هو ما يفسر على أن الوكالات محل الدراسة تقوم بتخطيط مهام الرؤوسين دون مشاركتهم لمساعدتهم على فهم المهام المسندة إليهم و لإحاطتهم علماً بما هو متوقع منهم بالضبط ، و بالتالي يسهل متابعة أدائهم و مساءلتهم (التغذية العكسية) في حالة القصور فيه، أما فيما يتعلق ببعد "سياسة الإجازة" فقد كانت نتائجه مختلفة عن الأبعاد الثلاث السابقة نوعاً ما، حيث تراوح متوسط الإجابات عليه بين 2.35 و 2.75 و هو ما يقابل مستوى الموافقة و الحياد، و قد يرجع ذلك إلى عدم إيفاء العطل السنوي لموظفي هذه الوكالات لشهر كامل ككل الموظفين في الجزائر و لكنهم يأخذون فقط واحد و عشرون يوماً (21) على أن يتم

تكلمة باقي الأيام فيما بعد، و لاسترجاع هذه الأيام يتطلب ذلك مراسلة الوكالة الأم في عاصمة الوطن و ما يتطلبه ذلك من إجراءات بيروقراطية.

جدول 05 : جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة لمتغير الرضا الوظيفي

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
بعد التقدم و التطور المهني				
01	المهام الموكلة لي تساعدني على النمو	2,43	1,254	موافق
02	أتيحت لي الفرصة التي تساعدني على العمل بشكل أفضل	2,35	1,300	موافق
03	لا احصل على وقت للدراسة وتطوير نفسي مهنيا	2,50	1,269	موافق
04	مسؤولي في العمل يعيد النظر في تقدمي	2,67	1,230	محايد
05	لدي فرصة لتعلم ما أريد تعلمه في العمل	2,38	1,236	موافق
بعد الإشراف				
06	مسؤولي في العمل يشجعني على التطور	2,50	1,308	موافق
07	مسؤولي في العمل يثمن مجهوداتي	2,63	1,377	محايد
08	مسؤولي في العمل يحاول فهم وجهة نظرنا اتجاه قيادته	2,53	1,408	موافق
09	مسؤولي يناقش معنا بانتظام خططنا (تخطيطنا لمسارنا المهني)	2,67	1,284	محايد
10	مسؤولي يظهر قلقه عندما أواجه مشاكل	2,78	1,290	محايد
بعد الأمن الوظيفي				
11	أرى نفسي اعمل لدى رب العمل الحالي حتى التقاعد	2,73	1,300	محايد
12	وظيفتي جعلتني اشعر بالراحة	2,90	1,423	محايد
13	هناك قدر من الطمأنينة لدي على مصدر الدخل الثابت	2,68	1,372	محايد
14	يتم منحي الثقة اللازمة لانجاز مهام العمل المطلوب مني	2,40	1,330	موافق
بعد الاعتراف و التقدير				
15	أتلقي الثناء والاعتراف على عملي الجيد	2,53	1,268	موافق
16	أتوقع أن أتلقي مكافأة (بطاقة أو هدية) من أي مسؤول في نهاية مهمة	3,13	1,321	محايد
17	مسؤولي يعترف فقط بالأداء المتميز المستمر على مدى فترة طويلة من الزمن	2,63	1,377	محايد
18	مسؤولي يعترف باقتراحاتي الإبداعية التي تحسن الأداء	2,60	1,265	محايد
بعد الوفاء للعلامة (الوفاء للمنظمة)				
19	أنا سعيد بخدمة العملاء	2,55	1,333	موافق
20	أنا فخور بشعار صاحب العمل لعلامته	2,48	1,255	موافق
21	أنا راض عن سياسات التوازن بين الحياة العملية و الخاصة التي يقدمها صاحب العمل	2,82	1,269	محايد
22	إنني أتطلع أن أكون مع الأشخاص الذين اعمل معهم كل يوم.	2,28	1,303	موافق
23	عموما أنا راض للغاية في العمل مع صاحب العمل الحالي .	2,48	1,372	موافق
متغير الرضا الوظيفي				
		2,594	0,71	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال استقراء الجدول رقم 05 نلاحظ أن أغلبية إجابات العينة على بعد التقدم و التطور المهني كانت في إطار الحياد بمستوى حسابي غالب متمثل في 2.81، لكن الملاحظ أن عبارة " لا احصل على وقت للدراسة وتطوير نفسي مهنيًا " حظيت بالموافقة الغالبة و هذا ما يمكن أن يفسر على عدم وجود سياسات تكوينية داعمة للتطور المهني للعينة و توجه التكوين نحو المختصين في المجال المصرفي، و هنا تعد المدرسة العليا للصيرفة نموذجًا لتكوين إطارات البنوك في الجزائر، أما فيما يتعلق بعدد "الإشراف" فقد تم التعبير عن معظم فقراته بالحياد و هو ما يرجع ل ضغوط الوقت و ثقل حجم المسؤوليات و الأعباء الملقاة على عاتق مسؤولي الوكالات البنكية المستقصاة، حيث لا يمكنهم متابعة الاتصالات و تشجيع التغذية العكسية و الإصغاء الجدي، هذا الأخير الذي يعد مهارة ضرورية للمدير تساعد على فهم موظفيه في الوكالة و ما يقترحونه من أفكار و آراء، كما أنه طريقة فعالة لاستيعاب الأفكار الأساسية و الهامة و تلبية حاجاتهم ، و هو ما يزيد اطمئنانهم بأن المدير يوليهم عناية و اعتبار . البعد الثالث الذي يمثل "الأمن الوظيفي" تمت الإجابة عليه بالحياد أيضا و هذا ما يمكن أن يفسر بقلق العينة حول استمرارية وجوده في وظيفته مستقبلاً بسبب الظروف الاقتصادية السائدة رغم نوعية المهارات و الخبرات المتوفرة عليها، وبالنسبة لبعد "الاعتراف و التقدير" تمت الإجابة على العبارة الأولى "بالموافقة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.53 و هو ما يفسر على أن جهود أفراد العينة معترف بها، لكن كل الإجابات الأخرى انحصرت في خانة "الحياد" فالعبارة الأخيرة مثلاً " مسؤولي يعترف باقتراحاتي الإبداعية التي تحسن الأداء" حصلت على متوسط حسابي قدر بـ 2.60 و هو ما يعزى إلى أن اقتراحات العينة مقتضرة في تحديد إجراءات العمل و حسب على أن يبقى وضع الأهداف و سياسات الوكالات البنكية من صلاحيات مدراءها على الرغم من أهمية صندوق الاقتراحات على سبيل المثال لما يعطي للموظف من شعور بأن آرائه وأفكاره تؤخذ بصورة جدية، وبخصوص آخر بعدد "الوفاء للعلامة" فقد تراوح متوسط الإجابات عليه بين 2.84 و 2.88 هو ما يقابله "الموافقة" و "الحياد" وهذا ما يمكن أن يفسر بالتفاعل الإيجابي مع زملاء العمل، علامة البنك و كذا مدراء البنوك المستقصاة.

5.2. تحليل معامل الارتباط بين المتغيرات المدروسة

جدول 06 : معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الرضا الوظيفي	سياسة الإجازة	سياسة تصميم الوظيفة	سياسة الرعاية الاجتماعية	سياسة المرونة		
				-0.323*	معامل بيرسون	سياسة المرونة
				0.012	مستوى المعنوية	
				60	العينة	
			-0.419**		معامل بيرسون	سياسة الرعاية الاجتماعية
					مستوى المعنوية	
					60	
		-0.267*			معامل بيرسون	سياسة تصميم الوظيفة
					مستوى المعنوية	
					60	

	سياسة الإجازة	معامل بيرسون			016,
		مستوى المعنوية			904,
		العينة			60
		مستوى المعنوية			
		العينة			

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

معامل الارتباط يفسر أمرين ضروريين هما: قوة العلاقة و اتجاهها، و عند العودة إلى الجدول السابق يتضح أن معامل بيرسون للارتباط بين كل من سياسة المرونة و الرضا الوظيفي جاء مساو (0.01 < p, r = -,323*)، و للتعرف على قوة العلاقة من خلاله نقوم بتربيعة فيصبح (0.10) و هو أقل من (0.25)، وبالتالي فإن الارتباط بين هذين المتغيرين منخفض، أما الإشارة السالبة فإنها تشير إلى أن التغير في أحد المتغيرين يوافق تغير عكسي في المتغير الذي يقابله، أي أن كل زيادة في سياسة المرونة يقابلها نقصان في الرضا الوظيفي، و هو ما يعود ربما إلى طبيعة الأسئلة السالبة و المحتوية على عبارة النفي "لا" الملقاة على العينة محل الدراسة، نفس الأمر ينطبق على الرعاية الاجتماعية (0.001 < p, r = -,419**)، و كذا سياسة تصميم الوظيفة (0.039 < p, r = -,267*)، أما علاقة سياسة الإجازة و الرضا الوظيفي فكانت إيجابية (0.904 < p, r = -,016) بتربيع معامل الارتباط يصبح (0.00025) و هو أقل من (0.25)، و هو ما يشير إلى أن الارتباط منخفض بين المتغيرين، أما الإشارة الموجبة فإنها تشير إلى أن اتجاه التغير في متغير الإجازة يقابله نفس اتجاه التغير في الرضا الوظيفي، فإذا زادت الإجازة زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس، و هو ما يعني أن العلاقة طردية بينهما.

6.2. تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات

حسب (Nicol, & Pexman, 2007) "هو إجراء إحصائي يقيس العلاقة بين متغير واحد (تابع) و متغيرات أخرى مستقلة". وقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لتحديد الأهمية النسبية لكل سياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة نسبة إلى الرضا الوظيفي، معادلة نموذج الانحدار مستمدة من β حيث أن

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

حيث تصبح المعادلة كالتالي:

$$Y = 3.572 + (0.220 -)X_1 + (0.286 -)X_2 + (0.087 -)X_3 + 276 X_4$$

و تفسير هذه المعادلة أنه عندما تأخذ المتغيرات المستقلة القيمة صفر فإن الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يأخذ قيمة 3,572، و $x_1 = -,220$ وحدة واحدة تضاف إلى x_1 تنتج -220، وحدة مضافة إلى الرضا الوظيفي، $x_2 = -,286$ وحدة واحدة تضاف إلى x_2 تنتج -286، مضافة إلى الرضا الوظيفي، $x_3 = -,087$ وحدة واحدة مضافة إلى x_3 تنتج -087، مضافة إلى الرضا الوظيفي، $x_4 = 276$ وحدة واحدة تضاف إلى x_4 تنتج 276، وحدة مضافة إلى الرضا الوظيفي، ترتيب التنبؤ بالمتغيرات من حيث تأثيرها الفردي على الرضا الوظيفي، وبيان الجدول الأهمية النسبية لكل المتغيرات، أي أن سياسات الإجازة (276)، كان لها أكبر تأثير، ثم تنتقل بعد ذلك إلى الأقل أهمية نسبة إلى الرضا الوظيفي و هنا نجد سياسة تصميم الوظيفة (-087)، سياسة الرعاية الاجتماعية (-286)، سياسة المرونة (-220).

جدول 07: معامل الانحدار

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	3,572	44 ,4			8,047	,000
المرونة	-,220	,173	-,186		-1,271	,209
الرعاية	-,286	,126	-,340		-2,277	,027
التصميم	-,087	,071	-,158		-1,219	,228
الاجازات	,276	,142	,254		1,942	,057

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

الفرضية الفرعية الأولى

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسياسة المرونة على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي بولاية معسكر. يوضح الجدول رقم 07 بأن معامل (B) بالنسبة لسياسة المرونة قدر بـ -0,220 بمستوى معنوية 209, ، ما يعني قبول الفرضية العدمية أي أنه لا يوجد تأثير معنوي لسياسة المرونة على الرضا الوظيفي للعينة المختارة.

الفرضية الفرعية الثانية

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسياسة الرعاية الاجتماعية على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي بولاية معسكر. الجدول رقم 07 يوضح بأن معامل (B) بالنسبة لهذه السياسة بلغ -286, عند مستوى دلالة 027, ، ما يعني قبول الفرضية العدمية أي أنه لا يوجد تأثير معنوي لسياسة الرعاية الاجتماعية على الرضا الوظيفي للعينة المختارة.

الفرضية الفرعية الثالثة

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسياسة تصميم الوظيفة على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي بولاية معسكر. الجدول رقم 07 يوضح بأن معامل (B) بالنسبة لهذه السياسة بلغ -087, عند مستوى دلالة 228, ، ما يعني قبول الفرضية العدمية أي أنه لا يوجد تأثير معنوي لسياسة تصميم الوظيفة على الرضا الوظيفي للعينة المختارة.

الفرضية الرئيسية الرابعة

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسياسة الإجازة على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي بولاية معسكر. الجدول رقم 07 يوضح أن معامل (B) كان موجبا بقيمة 276, عند مستوى دلالة 057, ، ما يعني قبول الفرضية العدمية أي أنه لا يوجد تأثير لسياسة الإجازة على الرضا الوظيفي للعينة المختارة.

جدول 08 : ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 ^a	,249	,194	,64053

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

الجدول 08 يوضح أن المتغيرات الأربعة المستقلة تشرح ما نسبته 19.4% من التغيرات التي تحدث على مستوى المتغير التابع، في حين أن 80.6% تشرح من قبل عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة، وهو ما يفسر ضعف القوة التفسيرية لمجموع سياسات التوفيق بين الحياة الشخصية و المهنية على الرضا الوظيفي، وهذا ما يمكن أن نرجعه إلى أن اهتمام العينة المختارة منصب على عوامل مختلفة قد تعتبرها أولوية و مهمة في تحقيق رضاها الوظيفي، أو لطبيعة الوظيفة البنكية. ولكن على الرغم من ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها و إن كان ضعيفا، حيث يبقى لهذه السياسات تأثير بمستوى أو بآخر على رضا الموظفين العاملين في القطاع المصرفي.

6.2. تحليل النتائج

خلافًا للتنبؤات نجد أنه لا يوجد تأثير إيجابي لكل من سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية، سياسة تصميم الوظيفة، سياسة الإجازة مع الرضا الوظيفي و ذلك نتيجة لتفسيرات عدة مستخلصة نذكر منها :

يمكن أن تكون مشكلة الثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي يعني هذه السياسات موجودة و لكن لا تدعمها الإدارة حسب ما ذهب إليه كل من (Aryee et.al. (1998)، (Chinchilla, N. & Cardona, P., 2003)، حيث أنه إذا لم توجد ثقافة داعمة لسياسات التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية في المنظمات فان تطبيقها ربما لا يحقق التأثير المرغوب (Bown, 1988; Galinsky & Stein1990)؛

قد تكون هذه السياسات مصطلح جديد على موظفي القطاع المصرفي و بالتالي لا يعرفون وجودها حاليا أو لا يوجد اعتراف بفوائدها في المنظمات المدروسة؛

قد تكون العينة المدروسة على غير دراية بكيفية مساهمة هذه السياسات في رضاهم الوظيفي و في جودة حياتهم عموما ، و سعيها إلى إشباع الجانب المادي لتحسين قدرتها الشرائية على حساب الجانب المعنوي الذي تضمن جودته سياسات من هذا القبيل؛

قد يكون الاستبيان المصمم هو ما خلق تصورات مختلفة في إجابات الأفراد و هو ما أثر على نسبة توافر هذه السياسات حسبهم و تأثيرها على رضاهم الوظيفي؛

قد تكون مشكلة تواصل يعني هذه السياسات موجودة بالفعل في القطاع المصرفي و لكن لم يتم تعريفها للموظفين بشكل واضح. نفس النتائج خلصت إليها دراسة :

Work-Life Balance: The Impact of Family Friendly Policies on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention، لكل من CHAN HAK FUN, PEGGY و التي أكدت على انه من مجموع السياسات المطروحة للدراسة وجدت فقط سياستين لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي و هما سياسة الخمس أيام للعمل أسبوعيا، و سياسة دعم الموظفين و كان تفسير ذلك أنهما أكثر السياسات شيوعا في هونغ كونغ ، أما فيما يخص سياسة المرونة و سياسة الإجازة فقد كان لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي. (CHAN HAK FUN, 2007، p27-p28، PEGGY)

و حسب (Masuda et al., 2012): "فان هناك دراسات أكدت على أن سياسة المرونة على سبيل المثال ليس لها نتائج إيجابية على الدوام، فقد تعرض العلاقات بين زملاء العمل إلى الخطر بسبب محدودية الاتصال الداخلي، أو بسبب انعدام الموارد في غير بيئات العمل (إذا ما انتهجت المنظمة إجراء مكان العمل المرن) و هو ما ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي"، هذه النظرة أكدها كل من Bailey and Kurland (2002) اللذين أكدوا هذه الملاحظة ويؤكدان أن الأدلة الواضحة قليلة أن ترتيبات العمل البديلة (سياسة المرونة) تزيد من الرضا الوظيفي. (Nizar Yaghi, 2016, p2).

خاتمة

كان الهدف من الدراسة هو تحديد تأثير سياسات التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي بولاية معسكر، وتحديدًا لتقييم تأثير كل من سياسة المرونة، سياسة الرعاية الاجتماعية، سياسة تصميم الوظيفة، سياسة

الإجازة. بعد دراستنا المتواضعة وجدنا أنه لا يوجد تأثير بين هذين المتغيرين، فلا السياسات أخذت القدر الكافي من الاهتمام من قبل الهيئات محل الدراسة لأنها بنوك عمومية تضبطها قوانين و تشريعات و لوائح بعيدة كل البعد عن تسيير المورد البشري بالمنظور الحديث، و لا الموظف مدرك لأهميتها في تطوير إنتاجيته و تحقيق استقراره النفسي و بالتالي رضاه الوظيفي، و هنا نقترح ضرورة أخذ القطاع المصرفي للدور الاستباقي في دعم ثقافة تطبيق هذه السياسات لما هو مرجو منها .

قائمة المراجع :

1. عبد الحميد أحمد , د. (2001). العلاقة بين تصميم الوظيفة و شكل الهيكل التنظيمي .مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و الإدارة, 15(2), 127-164.
2. وفاء، أ. م. (2009). (أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 268-245, 19(0).
3. خالد جمال , أ. س. (2015). (سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .(thèse de Magister) الجامعة الإسلامية , غزة- فلسطين.
4. Hudson, S. (2005). The case for work-life balance: closing the gap between policy and practice (Pty Ltd, Vol. 36) , Australie: Global Resources.
5. Barrette Lise, T. (1990). Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-St-Jean (thèse de maîtrise). Université du Québec, Chicoutimi
6. Frederick , M., & Stephen, H. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. Journal of Applied Psychology, 6(91), 132-139. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.132>
7. Chan Hak Fun, P. (2007). Work-Life Balance: The Impact of Family Friendly Policies on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention (thèse de Licence). Hong Kong Baptist University, Hong Kong
8. Brisson-Bono, M. (2008). Les facteurs de l'organisation du travail qui expliquent le mieux la perception de l'équilibre vie professionnelle/vie privée chez les femmes (thèse de maîtrise). HEC Montréal, Montréal, Canada
9. Miri-Lavassani, K., & Bahar , M. (2014). Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance. Contemporary Research on Organization Management and Administration, 1(2), 06-19
10. Jane Nyambura , M., & James Mark , N. (2014). Influence of Work Life Balance Policies on Employee Job Satisfaction In Kenya's Banking Sector; A Case of Commercial Banks in Nairobi Central Business District. Journal of Humanities and Social Science, 19(3), 102-112

11. Mridula, M., & Shailaja , S. (2015). a qualitative study on work life balance of employees working in private sector. International Journal of Recent Scientific Research, 6(7), 5160–5167
12. Kisilu Elizabeth, K. (2015). Influence of worklife balance policies on employee job satisfaction among government of Makueni country headquarters employees (thèse de maîtrise). South Eastern Kenya University, Kenya
13. Nizar , Y. (2016). Work Flexibility and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment (thèse de Doctorat). Georgia State University, Géorgie
14. Adikaram, D. S. . (2016). Impact of work life balance on employee job satisfaction in private sector commercial banks of Srilanka. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 3(11), 17–31
15. Anjali , J., Shivani , A., Pooja , G., & Renu , R. (2013). Role of Job Design for Achieving Work Life Balance. CERE , 203-2017
16. Shodhganga, I. (2015). Chapter 07. In Work Life Programme. Inflibnet.