Information Sciences Letters
An International Journal

http://dx.doi.org/10.18576/isl/110642

The Effect of Work-life Balance on Work Engagement: Applied Study on the Banking Sector in the Kingdom of Bahrain

*F. H. Al-Harbi and K. M. Omar**

College of Administrative Sciences, Applied Science University, P.O. Box 5055, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain

Received: 2 Aug. 2022, Revised: 17 Sep. 2022, Accepted: 12 Oct. 2022.
Published online: 1 Nov. 2022

Abstract: The aim of this research was to identify the impact of the balance between professional work and personal life and engagement in work in the banking sector in the Kingdom of Bahrain. The current research relied on the quantitative method in order to test the research hypotheses. The study population consisted of (823) employees working in the Kingdom of Bahrain Banks. The sample size consisted of (266) employees. The findings of this research showed that there is a clear effect of the independent variable on the dependent variable, which indicates that the levels of balance between professional work and personal life increase the level of work engagement in the banking sector in the Kingdom of Bahrain. The dimensions of the balance between professional work and personal life had the most impact on the level of work engagement, the dimension of leadership support, followed by the dimension of support for colleagues, then the complexity of work, and finally working hours. Also, the study results indicated that the employees' opinions did not vary according to demographic variables, whether the balance between professional work and personal life or engaging in work. The research recommended improving working conditions, the organizational work environment, instructions, controls, and laws to help increase the employees' integration into their work with conviction and comfort and reschedule official working hours to allow employees to practice their personal and social lives.

Keywords: Effect of work-life Balance, Work Engagement, Kingdom of Bahrain.

*Corresponding author e-mail: khairi.omar@asu.edu.bh

تأثير التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية علي الانخراط في العمل دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمملكة البحرين

فاطمة الحربي ، خيري محمد عمر

كلية العلوم الادارية-جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على أثر التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين. واعتمد البحث الحالي على المنهج الكمي، بهدف اختبار فرضيات البحث. وتمثل مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين العاملين في بنوك بمملكة البحرين والبالغ عددهم (823) موظف وموظفة. بينما تكونت عينة الدراسة من (266) موظف وموظفة. وقد بينت النتائج أن هناك أثر واضح للمتغير المستقل على المتغير التابع، مما يشير الى أن مستويات التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية يزيد من مستوى الانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين. وكانت أكثر أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية تأثيرا على مستوى الانخراط في العمل، البعد الخاص بدعم القيادات، يلي ذلك البعد الخاص بدعم الزملاء، ثم تعقيد العمل، وأخيرا ساعات العمل. وأشارت النتائج الى عدم تباين أراء الموظفين تبعا للمتغيرات الديموغرافية، سواء التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية أو الانخراط في العمل. وأوصى البحث بتحسين ظروف العمل وبيئة العمل التنظيمية والتعليمات والضوابط والقوانين بما يساعد في زيادة اندماج الموظفين في أعمالهم عن قناعة وأريحية.

الكلمات المفتاحية: التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية، الانخراط في العمل، مملكة البحرين.

1 المقدمة

تحتاج المنظمات الى تبني استراتيجيات متميزة خاصة بالموازنة بين العمل والحياة الشخصية للموظف، فالتوازن بين الحياة والعمل له تأثير ايجابي على المنظمة والموظف ككل، وهذا ما يؤدي الى التزام الموظف بالمنظمة، وتقديم أفضل اداء للمنظمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية [1].

التوازن بين الحياة والعمل من الامور المهمة للموظف والمنظمة ككل، فكل منهم لديه متطلبات كثيرة وتحتاج الى موازنة فيما بينها، فالموظف يواجه تحديات في مواكبة احتياجاته الشخصية والاسرية ومتطلبات العمل، والمنظمة تواجه تحدي في تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق اهداف المنظمة [2].

ولذلك تسعى المؤسّسات إلى المحافظة على روح التنافس مع الآخرين، لذا فإنّها تحرص على توظيف أفراد يتّصفون بطموح وأداء عاليين، بحيث يقدّمون الأفضل للعمل والمؤسّسة. وهذا أمر صعب. إنّ المساهمة الفعّالة من قبل الجميع ضروريّة، وهي نتيجة حتميّة لانخراط الجميع في العمل، وللوصول إلى هذه النتيجة لا بدّ من الاهتمام بما هو أكثر إلحاحاً لتحقيق النجاح، وهو التوازن فيما يسمّى بمعادلة الانخراط في العمل [3].

لذلك جاء البحث الحالي ليكشف العلاقة التأثيرية بين قدرات الموظفين للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية وبين الانخراط في العمل في أحد المؤسسات الاقتصادية الهامة والتي تعمل في مجال الخدمات المصرفية وهي بنك البحرين والكويت بمملكة البحرين وبنك البحرين للتنمية.

2 الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 التوازن بين الحياة والعمل

التوازن بين الحياة والعمل من الامور المهمة للموظف والمنظمة ككل، فكل منهم لدية متطلبات كثيرة وتحتاج الى موازنة فيما بينها، فالموظف يواجه تحديات في مواكبة احتياجاته الشخصية والاسرية ومتطلبات العمل، والمنظمة تواجه تحدي في تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق اهداف المنظمة[2]. حيث ان المنظمات تحتاج الى تبني استراتيجيات متميزة خاصة بالموازنة بين العمل والحياة الشخصية للموظف، فالتوازن بين الحياة والعمل له تأثير ايجابي على المنظمة والموظف ككل، وهذا ما يؤدي الى التزام الموظف بالمنظمة، وتقديم أفضل اداء للمنظمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية[1].

مفهوم التوازن بين الحياة والعمل

تعددت مفاهيم التوازن بين الحياة والعمل، فاختلفت في صياغتها واتفقت بمعانيها عند مختلف الباحثين، وفي هذه السطور سيعرض البحث بعض المفاهيم للتوزان بين الحياة والعمل:

نشأ مفهوم التوازن بين العمل والحياة Work – Life Balance (W L B) نتيجة الصراع الذي بدأ في الظهور بين واجبات العمل ومتطلبات الحياة بما يؤثر علي إنتاجية الفرد في العمل من ناحية، واستقراره الأسري، من جهة أخري فإن الألية التي من خلالها تؤثر سياسات التوازن بين العمل والحياة (الأسرة)علي انخراط العاملين في العمل ومن ثم علي الأداء الكلي للمنظمة لا يزال يلفها الكثير من الغموض وينقصها الكثير من البحث والدراسة مما يعطي هذا البحث أهمية كبيرة [4]. وقد عرف التوازن بين العمل والحياة على أنه مدي مشاركة الأفراد على قدم المساواة في العمل وأدوار الأسرة [5]. وفي هذا السياق أنه على الرغم من التناقض في التعريفات فإنه جزء كبير من الأدبيات قد حدد التوازن بين العمل والحياة الخاصة على أنه إما غياب الصراع بين العمل والحياة الخاصة أو امتداد للحياة العملية [6]. ولقد عرف التوازن بين العمل والحياة الخاصة على أنه قدرة الفرد على تحقيق الدور المتوقع منه في مجالي العمل والحياة من خلال التشارك أو التفاوض بينه وبين شركائه في كلا من المجالين العمل والحياة أو الأسرة[7] . ولقد عرف التوازن بين العمل والحياة على أنها إستراتيجيات الأعمال التي تساعد العاملين على القدرة على التحكم في مختلف الظروف سواء في العمل أو في الحياة الخاصة، وتحقق التوازن الصحي بين مسؤوليات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة [8].

نستخلص من هذا أن التوافق بين العمل والحياة هو قدرة العامل المستدامة على تحقيق الدور المطلوب منه في مجال العمل والحياة الخاصة بمستوي يحقق فيه ذاته ويرضي فيه عن نفسه وذلك من خلال التعاون والمشاركة مع كل الأطراف المعنية في مجال العمل والحياة الخاصة والأسرة، وبالتالي يؤثر هذا التوازن تأثيرا إيجابيا على شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

أبعاد التوازن بين العمل والحياة:

- **نظام الإجازات:**

إن نظام الإجازات داخل المنظمة له تأثير واضح على قدرة العاملين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، لا سيما المرونة في إجراءات الحصول عليها والعودة الى العمل تدريجيا بعد قضاء أوقات الإجازات لأي سبب من الأسباب.

- **تعقيد العمل:**

تسعى بعض المنظمات الى زيادة قدرة موظفيها على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة عن طريق الدعم الإشرافي الملموس وخيارات العمل المرنة، وتتضمن خيارات العمل المرنة كلا من مرونة الوقت وتعني سهولة الحصول على جدول عمل مرن.

– **دعم القيادات والزملاء**

أوضح الدليل الشامل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة والمطبق في أستراليا الى أن الخدمات المقدمة للموظفين داخل مكان العمل والتي تساهم في زيادة قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة[9] .

2.2 الانخراط في العمل

يمثل الانخراط في العمل الدافع المعرفي في مكان العمل والذي يتضمن مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية في العمل، الرغبة في استثمار الجهد وعدم الشعور بالإرهاق بسهولة، المثابرة في مواجهة الصعوبات، الانخراط القوي في عمل الفرد، الحماس والاعتزاز فيما يتعلق بالمهمة الوظيفية المراد إنجازها، مشاعر الإلهام والتحدي نتيجة لعمل الشخص، وحالة ممتعة من الانهماك الكامل والانخراط في العمل [10].

مفهوم الانخراط في العمل

تعود جذور الانخراط في العمل إلى النظرية التحفيزية، التي اقترحتها لأول مرة تجارب التحفيز التي أجراها إلتون مايو في شيشرون، شيكاغو، 1927-1932. وقد أسفرت هذه التجارب عن اقتراح مفاده أن دوافع العمال هي العوامل العاطفية وليس الاقتصادية. لذلك سيولي الموظف أهمية أكبر للانخراط والشعور بالأهمية مقارنة بتحسين ظروف مكان العمل.

ويعرف Christian [11]، الموظف المنخرط في عمله بانه الموظف الراضي عن حالة عمله، ويربط Coetzer [12] بين موضوع الانخراط الوظيفي وبين الحالة العاطفية للموظف إدماج الموظف والموقف الإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه عمله ومنظماته وقيمته، ولديه شغف عن أهدافها، ويرى Breevaart [13]، انه بدون انخراط الموظف في مكان العمل، لا تستطيع المؤسسات البقاء على قيد الحياة لفترة طويلة في السوق.

ويرى De Lacy, [14]، وهو اول من تحدث عن الانخراط في العمل، ان الموظفين المنخرطون في العمل يعبرون عن أنفسهم جسديًا ومعرفيًا وعاطفياً أثناء أداء الدور الذي يقومون به في المؤسسة التي ينتمون اليها.

ويرى ان هناك بعض الابعاد التي قد تزيد من الانخراط في العمل او الاحتراق النفسي من العمل وهي: عبء العمل، والتحكم، والمكافآت والتقدير، والدعم الاجتماعي والمجتمع، والإنصاف والقيمة المتصورة، والتطابق بين الوظيفة والشخص [15].

ويؤكد ان هناك عوامل تتحكم في مستوى الانخراط في العمل منها الجانب المعرفي المرتبط بمعتقدات الموظفين حول عوامل المنظمة مثل، كيف يتم قيادتها، وظروف العمل الموجودة داخل المنظمة، بالإضافة الى العنصر العاطفي. بينما يربط بين الانخراط في العمل وبين علاقات العمل والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، قد يكون له دور فاعل في تعزيز مستوى الانخراط في العمل[17] [16] .

عليه، يري الباحثون ومن خلال ترسيخ مفهوم الانخراط في العمل ليصبح جزءاً من ثقافة العمل الفريقي في المؤسسة ونهجاً متأصلاً في الممارسات التي تتم يومياً فيها، يمكن لأي مؤسسة بناء هذا المفهوم بما يؤدي إلى دفع عجلة الأداء بحيث يحصل كل الأفراد على الرضا المنشود محققين النجاح للمؤسسة بإسهاماتهم المختلفة.

ابعاد الانخراط في العمل

في المنظمات الحديثة، من المتوقع أن ينخرط الموظفون في أعمالهم، وأن يظهروا المبادرة وأن يكونوا مبدعين، ولتحقيق ذلك، ينبغي على المنظمات ترتيب ظروف العمل بما يكفي من الموارد المحفزة والتنشيطية [18]. لذا أصبح يُنظر إلى الانخراط الوظيفي على أنه بناء يتم تضمينه بشكل طبيعي ضمن المجالات ذات الشعبية المتزايدة بالسلوك التنظيمي الإيجابي، والتي تهدف إلى تعزيز الخبرات الإيجابية للموظفين في العمل [19].

– **نشاط الموظف**

يُعرف نشاط الموظف على أنه الطاقة والمرونة العقلية والمثابرة واستثمار الجهد المستمر في العمل [20]، كما يُعرف بأنه السمة السلوكية، والتفاني العاطفي، والمكون المعرفي للانغماس الوظيفي [21].

– **تفاني الموظف في العمل**

يُعرف تفاني الموظف في العمل على أنه شعور الموظف بالاستلهام والحماسة، والانخراط بشكل كبير في عمله[22] ، كما يُعرف على أنه الاستغراق بقوة من جانب الشخص في عمله، وسيطرة الشعور بأهمية هذا العمل والحماس والإلهام والفخر والتحدي [21].

– **الانهماك في العمل**

يُعرف الانهماك في العمل على أنه مستوى الانهماك المتعمق من جانب الموظف في العمل[22] ، كما يُعرف على أنه حالة من الانهماك الكاملة للموظف والشعور بالسعادة الغامرة في عمله، حيث يمضي به الوقت في العمل بسرعة لدرجة أن الموظف يواجه صعوبات في فصل نفسه عن العمل [21].

وختاما يمكن الاعتقاد أن هذا سيصبح أول محاولة إستراتيجية في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي لفهم كيف يؤدي التوازن بين العمل والحياة الخاصة على تعزيز عملية الانخراط في العمل لدى الموظفين. ويعتمد المغزى من هذه النتائج بالدرجة الأولي على استثمار المنظمات في حياة الموظف، وهو ما يجسده العاملين من خلال إظهار شعورهم بالانتماء لمنظماتهم ووظائفهم.

3.2 الدراسات السابقة

قام الباحثون بمراجعة الدراسات السابقة بموضوع تأثير التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل، وذلك باستعراض الدراسات الحديثة قدر المستطاع، ومناسبة للظروف التكنلوجية في كافة مجالات الحياة، حيث ناقشت دراسات وجهات نظر متعددة حول تأثير التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل، حاولت دراسة [23] الكشف عن تأثير نتائج التوازن بين العمل والأسرة على مشاركة الموظف في العمل كدراسة حالة بجمهورية سلوفينيا، حيث أستنتجت الدراسة بأن المنظمات تسعى جاهدة لزيادة مشاركة موظفيها في العمل، على اعتبار ان مشاركة الموظفون يزيد من إنتاجية المؤسسة، وحاولت دراسة [24] دراسة العلاقة بين المشاركة في العمل والتوازن بين العمل والحياة في المنظمات: مراجعة للبحوث التجريبية، حيث يحاول أرباب العمل بشكل متزايد إنشاء البيئات المناسبة حيث يختبر الموظفون التوازن بين العمل والحياة ، وجاءت دراسة [3] لتهدف الى الكشف عن تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على مشاركة الموظفين. حيث ترى الدراسة ان الموظفون يمكن ان يؤثروا على الشركة في ممارسة إدارة الموارد البشرية. لذلك تحتاج الشركة إلى المزيد من أدوار الموظفين لإنشاء رؤية الشركة ورسالتها ، في حين جاءت دراسة [25] لاختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفة والالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات الجامعية ، واستكشاف طبيعة العلاقة المباشرة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي، واختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في تعديل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، وجاءت دراسة [26] لتهدف الى قياس آثر التوازن بين العمل والحياة تجاه مشاركة الموظف في العصر الحديث ، حيث تحتاج الشركة إلى الحفاظ على موظفيها وإعطائهم الاعتبار كما والذي يدروه ينعكس على الإنتاجية وجني الأرباح للشركة ، وفي نظرية Seligman & (Csikszentmihalyi. , 2000)[27] يدور علم النفس بالتأثير الإيجابي في جهة العمل حول تأثير بيئة العمل بخلق وتعزيز الأثر الإيجابي في الموظفين، والمحاولة بإبعاد عدم الأمان والجوانب السلبية كالعنف في العمل. واما بالنسبة للمتغير المستقل فقد هدفت دراسة [21]، مراجعة الفكر لموضوع الانخراط الموظفين. واوضحت الدراسة ان هناك بعض الملامح التي تشير الى انخراط الموظف في عمله ومن بينها المشاركة باستمرار وكذلك الالتزام والتفاني والجهد واستخدام المواهب على أكمل وجه ودعم أهداف المنظمة وقيمها، بينما هدفت دراسة [28] مراجعة الأدبيات حول الجمع بين تمكين الموظفين والانخراط في العمل والاداء الوظيفي. واهتمت الدراسة بمراجعة المفاهيم المتعلقة بتمكين الموظفين والمشاركة والانخراط في العمل والاداء الوظيفي للموظفين، في حين هدفت دراسة [29]، البحث عن عوامل الانخراط الوظيفي والتميز المؤسسي وهدفت الدراسة الى تحديد طرق زيادة انخراط الموظفين في

منظمات الأعمال البلغارية وتحديد كيفية تأثير انخراط الموظفين على أداء الموظف والشركة. واعتمد البحث على تقييم منهجيات انخراط الموظفين المستخدمة من قبل شركات معروفة مثل Gallup HCM Advisory Group وDeloitte وAon Hewitt، وجاءت دراسة [30] لتكشف عن أثر التمكين في تحقيق الانخراط الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تقديم إطار مقترح لتحقيق تمكين الفرد.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والادب النظري سواء العربية منها او الاجنبية اتضح ان هناك بعض التشابه بين الاجراءات المنهجية للدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومن بين هذه المتشابهات ما يلي:

1- **المنهج المستخدم:** حيث ان معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، ويرجع ذلك الى ان هذا المنهج هو المنهج الانسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما أنه المنهج الانسب لدراسة تأثير متغير على متغير أخر.

2- **طريقة اختيار العينة:** تشابهت الدراسة الحالية في طريقتها لاختيار عينة البحث مع الدراسات السابقة، حيث ان الدراسة الحالية اعتمدت على اسلوب الاختيار العشوائي لضمان تجانس العينة مع مجتمع البحث الاصلي.

3- **ادوات البحث**: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الادوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على اسلوب الاستبيانات المقننة.

4- **الاساليب الاحصائية:** تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاساليب الاحصائية التي تهدف الي دراسة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والادب النظري سواء العربية منها او الاجنبية اتضح ان هناك بعض الاختلافات في الاجراءات المنهجية للدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومن بين هذه الاختلافات ما يلي:

1- مجتمع البحث: حيث ان البحث الحالي تناول مجتمعا بحثيا تمثل في العاملين بأحد المؤسسات المصرفية بينما تمثل معظم مجتمع الدراسات السابقة في مؤسسات حكومية وخدمية.

2- متغيرات البحث: اعتمد البحث الحالي على متغير مستقل تمثل في التوازن بين العمل والحياة الشخصية والانخراط في العمل واختارت الدراسة بعض الابعاد الأكثر انتشارا في الادب النظري، ورغم ان الدراسات السابقة تناولت تلك الابعاد لكنها لم تتناولها معاً في دراسة واحدة.

3- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الربط بين القيادة الملهمة ومتغيرات تنظيمية أخرى على خلاف الدراسة الحالية التي اهتمت بدراسة تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على الانخراط.

3 فروض الدراسة:

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تمت صياغة فروض الدراسة كالآتي:

3-1 الفرض الرئيسي الأول:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

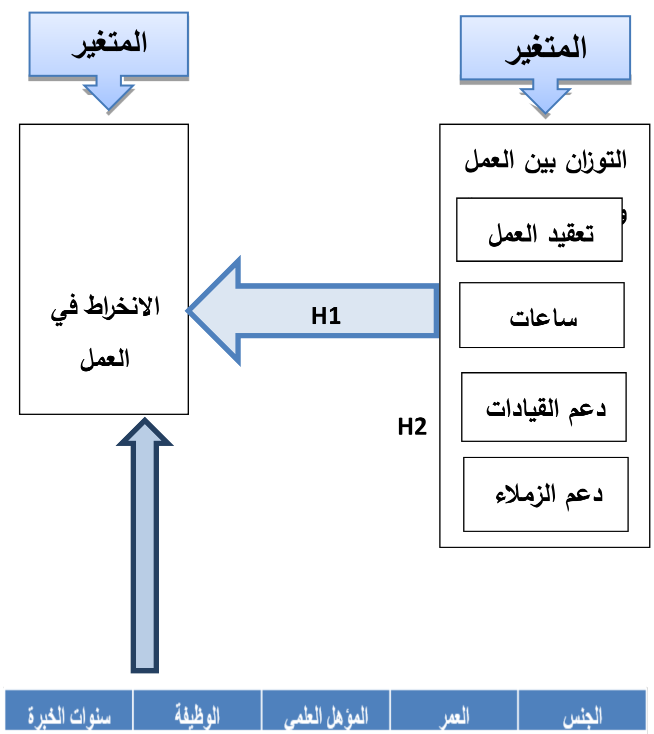
- H1.1 : يوجد تأثير لتعقيد العمل على الانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين
- H1.2 : يوجد تأثير لساعات العمل على الانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين
- H1.3 : يوجد تأثير لدعم القيادات على الانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين
- H1.4 : يوجد تأثير لدعم الزملاء على الانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين

3-2 الفرض الرئيسي الثاني:

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء الموظفين حول كلا من التوزان بين العمل المهني وحياتهم الشخصية والانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس-العمر-المؤهل-الخبرة-الوظيفة).

4 النموذج المفاهيمي للدراسة:

يفترض النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة وجود علاقة مباشرة وموجبة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل "التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية" والمتغير التابع "الانخراط في العمل"، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء الأهداف المحددة لهذه الدراسة، تم تحديد النموذج المفاهيمي كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (2-1) النموذج الفكري للدراسة.

5 منهجية البحث

في ظل الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الكمي، كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث إنه يستند على معالجة

الظاهرة ووصفها كما هي في الواقع، وكذلك يعمل على تحديد خصائصها، والتعبير عنها كميًا لبيان حجمها، كما يساهم هذا المنهج في الوصول إلى استنتاجات ونتائج تساعد على فهم الواقع والعمل على تطويره.

وتم استخدام أداة جمع البيانات الاستبيان بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليله من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمد البحث على أداة أساسية وهي استبانة تم تصميمها في ضوء تساؤلات الدراسة، حيث يتضمن الاستبيان ثلاثة اقسام يمكن توضيحها كما يلي: -

أ- **القسم الاول:** المعلومات الديموغرافية

وتشمل كلا من العناصر التالية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة، نوعية الوظيفة.

القسم الثاني: التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية ويتضمن الابعاد التالية:

1- تعقيد العمل

2- ساعات العمل

3- دعم القيادات

4- دعم الزملاء

القسم الثالث: الانخراط في العمل

ويتكون الاستبيان من 32 عبارة في صورته النهائية وتتصف صيغة العبارات بالصيغة الايجابية، حيث يتضمن المتغير المستقل (التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية) من 20 عبارة لكل بعد من ابعاده الاربعة بواقع 5عبارات لكل بعد، بينما تكون الانخراط في العمل من 12 عبارة. يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 1: عدد العبارات لكل بعد من ابعاد الاستبيان

رقم	الأبعاد	عدد العبارات
1	تعقيد العمل	5
2	ساعات العمل	5
3	دعم القيادات	5
4	دعم الزملاء	5
	التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية	20
	الانخراط في العمل	12
	المجموع	32

تم اعتماد مقياس Likert في سلم الإجابة ، حيث يعد أسلوب Likert من الأساليب الهامة في بناء المقاييس والاستبانات، وتم اعتماد أسلوب Likert ذو التدريج الخماسي.

وفق للتدريج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (أوافق تماما) ويحصل على أربع درجات إذا كان اختياره (أوافق)، وهكذا بنفس الأسلوب لباقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان اختياره (لا أوافق مطلقا) كما هو موضح بالجدول.

6 تحليل البيانات والنتائج

توضح النتائج أن التوزيع النسبي للمتغيرات الديموغرافية ان الموظفات الاناث هم الأعلى في التمثيل النسبي في بنك البحرين والكويت وبنك البحرين للتنمية في مملكة البحرين حيث بلغت نسبتهن (53.0%) مقارنة بالذكور البالغ نسبتهن (47.0%) مما يعكس طبيعة العمل في بنك البحرين والكويت وبنك البحرين للتنمية في مملكة البحرين والمعتمدة على الاعمال المالية والمكتبية المناسبة للإناث. اما فيما يتعلق بالعمر فقد أوضح التحليل أن الموظفين الذين تراوحت أعمارهم (31 - 40 سنة) هم الأعلى في التمثيل النسبي البالغ (44.4%) مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى، وجاء الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس الأعلى في التمثيل النسبي والبالغ (66.2%) مما يعكس اعتماد الإدارة في بنك البحرين والكويت وبنك البحرين للتنمية في مملكة البحرين على المؤهلات الأعلى لسد احتياجات الهيكل التنظيمي، وبلغ الموظفين الذين تراوحت سنوات خبرتهم (6 – 10 سنوات) في الترتيب الأعلى من حيث متغير الخبرة بنسبة بلغت(34.6%) مما يعكس حركة الدوران الوظيفي داخل بنك البحرين والكويت وبنك البحرين للتنمية في مملكة البحرين ، وبطبيعة الحال حاز الموظفين العاملين في المستويات التنفيذية على النسبة الأعلى والبالغة (61.3%) كونهم القاعدة العريضة للهيكل التنظيمي في القطاع المصرفي مملكة البحرين.

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال العينة الاستطلاعية التي اجريت بهذه الدراسة، حيث تم حسابها بمعامل ألفا كورنباخ هو المقياس المسؤول عن قياس صدق وثبات الاستبانة، وهو من أكثر المقاييس موثوقية واستخدام في المجالات الاجتماعية والعلوم التنظيمية [31] [32]، ويقصد بثبات الاستبيان قدرة الاستبيان على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت، بحيث لا تتأثر كثيراً درجات الأفراد المستجيبين على عباراته إذا ما تكررت مرات الاستجابة عليه خلال فترات زمنية متعاقبة، وتم حساب ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل (ألفا كرونباخ) Alpha Coefficient. وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبيان، وكما هو واضح من الجدول ان قيمة معامل الفا كرونباخ بلغت (0.939) وهي قيمة مرتفعة مما تشير الى تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات.

ثبات الاستبيان:

فيما يلي توضيح لمعاملات وقيم ثبات المتغيرات وفقا لكرنباخ الفا كما هو موضح بالجداول التي تم اعدادها لهذا الغرض.

ثبات أبعاد الاستبيان:

جدول رقم 2: معامل ثبات أبعاد الاستبيان (ن= 45)

المتغيرات	أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية					الانخراط في العمل
الأبعاد	تعقيد العمل	ساعات العمل	دعم القيادات	دعم الزملاء	الدرجة الكلية	
قيمة الثبات	0.748	0.850	0.837	0.907	0.903	0.941
عدد العبارات	5	5	5	5	20	12

كما هو واضح من الجدول أن جميع قيم الثبات لأبعاد الاستبيان مرتفعة وتتمتع بدرجة ثبات عالية، حيث كانت اعلى قيم الثبات للانخراط في العمل والتي بلغت (0.941)، يليها دعم الزملاء الذي بلغت قيمة الثبات له (0.907)، ثم الدرجة الكلية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية الذي بلغت قيمته (0.903)، ثم البعد الخاص بساعات العمل والتي بلغت قيمته (0.850)، ثم البعد الخاص بدعم القيادات الذي بلغت قيمته (0.837)، وأخيراً تعقيد العمل بقيمة بلغت (0.748).

تم حساب الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغيرات الدراسة (التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية – الانخراط في العمل) عن طريق المتوسطات والانحرافات المعيارية للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً ، تشير النتائج الوصفية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية لدى العاملين في بنك البحرين والكويت وبنك البحرين للتنمية في مملكة البحرين الى ارتفاع مستوى التوازن، حيث بلغت قيمة المتوسط (3.90)، بانحراف معياري قدره (0.892) وهي قيمة مرتفعة وتشير الى وجود حالة من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية لدى العاملين في البنوك بدرجة مرتفعة، وهو ما أكدته الأهمية النسبية والتي بلغت (78.1%)، وكانت اكثر أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية تحقيقا لدى العاملين في القطاع المصرفي هو البعد الخاص

بدعم القيادات بمتوسط قدره (4.14) وهى قيمة مرتفعة وهو ما أكدته الأهمية النسبية والتي بلغت (82.72%)، يلي ذلك دعم الزملاء بمتوسط قدره (4.14) وهى قيمة مرتفعة وهو ما أكدته الأهمية النسبية والتي بلغت (82.72%)، ثم البعد الخاص بتعقيد العمل بمتوسط قدره (3.85). وأهمية نسبية بلغت (77.07%)، وجاء البعد الخاص بساعات العمل في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط قدره (3.43) وأهمية نسبية بلغت (68.69%)، الإحصاء الوصفي للانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في بنك البحرين والكويت وبنك البحرين للتنمية في مملكة البحرين، أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.91)، وهى قيمة مرتفعة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" مما يشير الى ان اراء افراد العينة تتجه نحو القيمة المرتفعة (اوافق)على هذا البعد وبالتالي يمكن القول بان هناك درجة مرتفعة من الانخراط في العمل لدى الإدارة في القطاع المصرفي في مملكة البحرين. وهو ما يؤكده أهميتها النسبية التي بلغت قيمتها (77.73%). للتحقق من فرضيات الدراسة وصحتها ولمعرفة مدى الارتباط بين أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) كما يوضحها الجدول التالي رقم :(3)

جدول رقم 3: معاملات الارتباطات لبيرسون بين التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل (n=266)

	المتغيرات	تعقيد العمل	ساعات العمل	دعم القادة	دعم الزملاء	الدرجة الكلية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية
		أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية				
الانخراط في العمل	معامل الارتباط	0.663**	0.507**	0.813**	0.771**	0.779**
	قيمة الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	الدلالة الإحصائية	دال إحصائيًا	دال إحصائيًا	دال إحصائيًا	دال إحصائيًا	دال إحصائيًا
	الترتيب	2	3	4	1	

**معامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)

كما هو واضح من مصفوفة الارتباطات أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r=0.779) وهى قيمة موجبة مرتفعة، وتشير الى انه كلما ارتفعت درجة التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في القطاع المصرفي في مملكة البحرين كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى انخراط الموظفين في العمل، كما أوضحت المصفوفة أن جميع أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية تربطها بالانخراط في العمل علاقة ارتباطية موجبة وقوية.

وللتحقق من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)لقياس تأثير التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل.

جدول رقم 4: نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد (n=266)

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adj R^2	F-Value	p-Value	Sig. Level
Regression الانحدار	53.026	13.256	4	0.714	0.509	0.502	39.542	0.00	0.01
Residual الباقي	87.499	0.335	261						
Total الكلي	140.525		265						

يتبين من الجدول رقم (4) وجود تأثير ذي دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع ، وذلك بدلالة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (80.211)، وأنها كانت ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01 α ≤)،وهو ما يثبت صحة نموذج الانحدار، ويعزّز ذلك قيمة معامل التحديد ($Adj\ R^2 = 0.509$) ، وبالتالي يمكن القول بأن التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في القطاع المصرفي بمملكة البحرين يفسر بمقدار (50.2%) من المتغير التابع (الانخراط في العمل)، وذلك بدليل ارتفاع قيمة معامل الارتباط والذى بلغت قيمته (R =0.714)، أو يمكن القول بان (50.2%) من الانخراط في العمل يعود الى التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في القطاع المصرفي في مملكة البحرين ، وبناءً على النتائج السابقة سيتمُ قبول الفرض الرئيسي الأول ورفض الفرض الصفري.

– **التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية** H2

ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء الموظفين حول كلا من التوازن بين العمل المهني وحياتهم الشخصية والانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية :(الجنس-العمر-المؤهل-الخبرة-الوظيفة)

- **الفروق التي تعزى للجنس**

للتحقق من صحة الفرضية تم حسابt-test ، للتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات المستقلة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة للتعرف على وجود فروق عند مستوى (α=0.05) بين متوسط اراء عينة الدراسة حول كل من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل تعزى لمتغير الجنس كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم 5: نتائج التحقق من دلالة الفروق t-test بين الموظفين (الذكور-الإناث) حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين:

المتغيرات	الذكور (العدد= 125)	الإناث (العدد = 141)	t-value	P-value	Sig. Level

	M	S.D	M	S.D			
تعقيد العمل	3.85	0.67	3.85	0.68	0.023	0.982	غير دالة
ساعات العمل	3.45	0.97	3.42	0.94	0.190	0.850	غير دالة
دعم القيادات	4.26	0.62	4.15	0.64	1.348	0.179	غير دالة
دعم الزملاء	4.13	0.67	4.14	0.58	-0.199	0.842	غير دالة
الدرجة الكلية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية	3.84	0.83	3.93	0.63	0.405	0.686	غير دالة
الانخراط في العمل	3.92	0.58	3.89	0.56	-1.032	0.303	غير دالة

يتضح من تحليل الفروق بين الجنسين بواسطة t-test عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في القطاع المصرفي بمملكة البحرين حول كلا من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية (الأبعاد والدرجة الكلية) والانخراط في العمل، حيث ارتفعت قيمة الدلالة المشاهدة (p-value> 0.05) وهذا يشير الى إن الاختلافات في متغيرات الدراسة لم تكن اختلافات جوهرية تعزى للجنس، مما يعنى تقارب أراء الموظفين الذكور والإناث في البنك حول متغيرات الدراسة.

وبالتالي يمكن القول إن هذه النتائج جاءت مخالفة لما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والمتعلقة بالفروق التي تعزى للجنس حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين.

- **الفروق التي تعزى للعمر**

للتحقق من دلالة الفروق بين متغير العمر تم حساب متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل، كما تم تحليل التباينANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات مجتمع الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 6: تحليل التباين ANOVA للفروق التي تعزى للعمر في التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين:

العمر	العدد	ابعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية					الانخراط في العمل
		تعقيد العمل	ساعات العمل	دعم القادة	دعم الزملاء	الدرجة الكلية	
30 سنة فأقل	86	3.907	3.512	4.284	4.163	3.966	3.895
31 - 40 سنة	118	3.892	3.473	4.220	4.200	3.946	3.862
41 - 50 سنة	25	3.528	3.120	3.808	3.800	3.564	3.640
51 سنة فأكثر	37	3.827	3.346	4.222	4.097	3.873	4.110
نتائج تحليل التباين ANOVA	قيمة F	2.298	1.264	3.894	3.003	3.676	2.200
	قيمة الدلالة	0.078	0.287	0.010	0.031	0.013	0.088
	مستوى الدلالة	غير دالة	غير دالة	دالة	دالة	دالة	غير دالة

يتضح من تحليل التباين الأحادي ANOVA كما جاء بالجدول رقم (6)، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في القطاع المصرفي في مملكة البحرين حول كلا من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية تعزى للعمر، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) فيما يتعلق بالدرجة الكلية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية ولصالح الموظفين الذين بلغت اعمارهم(30 سنة فأقل)، حيث بلغت قيمة الدلالة المشاهدة (p-value=0.013) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، مما يعنى ان الموظفين الأقل عمراً هم الأعلى في آرائهم حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في البنوك مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى.

كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فيما يتعلق بدعم القيادات وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين بلغت اعمارهم (30 سنة فأقل)، حيث بلغت قيمة الدلالة المشاهدة (p-value= 0.010) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، مما يعنى ان الموظفين الأقل عمراً هم الأعلى في آرائهم حول دعم القيادات بالبنك للموظفين في البنوك مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى.

كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فيما يتعلق بدعم الزملاء وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تراوحت أعمارهم (31 - 40 سنة)، حيث بلغت قيمة الدلالة المشاهدة (p-value=0.031) وهى قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، مما يعنى أن هذه الفئة من الموظفين هم الأعلى في آرائهم حول دعم الزملاء وبعضهم البعض في البنوك مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى.

أما الأبعاد الخاصة بتعقيد العمل وساعات العمل فلم تكن الفروق حول تلك الأبعاد ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، مما يعنى تقارب أراء الموظفين على اختلاف أعمارهم حول تعقيد العمل، وطبيعته وساعات العمل ومرونتها.

كما لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين فيما يتعلق بالانخراط في العمل، وبالتالي يمكن القول إن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والمتعلقة بالفروق التي تعزى للعمر حول

الدرجة الكلية للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية وبعض الأبعاد، وخالفت النتائج نص الفرض فيما يتعلق بالانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين.

- **الفروق التي تعزى للخبرة**

للتحقق من دلالة الفروق بين متغير سنوات الخبرة، تم حساب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل، كما تم تحليل التباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات مجتمع الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 7: تحليل التباين ANOVA للفروق التي تعزى للخبرة في التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين

الخبرة	العدد	أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية					الانخراط في العمل
		تعقيد العمل	ساعات العمل	دعم القادة	دعم الزملاء	الدرجة الكلية	
5 سنوات فأقل	46	3.826	3.400	4.196	4.178	3.900	3.866
6 – 10 سنوات	92	3.880	3.517	4.302	4.193	3.973	3.851
11 – 15 سنة	68	3.903	3.479	4.209	4.168	3.940	3.897
16سنة فأكثر	60	3.777	3.283	4.047	3.980	3.772	3.943
نتائج تحليل التباين ANOVA	قيمة F	0.453	0.800	2.009	1.655	1.636	0.207
	قيمة الدلالة	0.716	0.495	0.113	0.177	0.181	0.892
	مستوى الدلالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة

يتضح من تحليل التباين الاحادي ANOVA كما هو موضح بالجدول رقم (7)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين حول كلا من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية (الدرجة الكلية والابعاد) والانخراط في العمل تعزى للخبرة، حيث ارتفعت قيمة الدلالة المشاهدة (p-value> 0.05) وهى قيمة لجميع الابعاد، مما يعنى حالة من الاتفاق النسبي في اراء الموظفين على اختلاف خبراتهم حول ابعاد الدراسة.

وبالتالي يمكن القول إن هذه النتائج جاءت مخالفة لما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والمتعلقة بالفروق التي تعزى للخبرة حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين.

- **الفروق التي تعزى للمؤهل**

للتحقق من دلالة الفروق بين متغير المؤهل، تم حساب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل، كما تم تحليل التباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات مجتمع الدراسة كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم 8: تحليل التباين ANOVA للفروق التي تعزى للمؤهل في التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين

المؤهل	العدد	أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية					الانخراط في العمل
		تعقيد العمل	ساعات العمل	دعم القادة	دعم الزملاء	الدرجة الكلية	
ثانوية فأقل	9	4.111	3.511	4.489	4.089	4.050	3.889
دبلوم	23	3.913	3.565	4.139	4.096	3.928	4.116
بكالوريوس	176	3.822	3.420	4.203	4.138	3.896	3.817
شهادات عليا	58	3.886	3.414	4.179	4.155	3.909	4.006
نتائج تحليل التباين ANOVA	قيمة F	0.672	0.183	0.718	0.067	0.221	1.835
	قيمة الدلالة	0.570	0.908	0.542	0.977	0.882	0.141
	مستوى الدلالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة

يتضح من خلال بالجدول رقم (8)، المتعلق بالتحليل التباين الاحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في البنوك حول كلا من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية (الدرجة الكلية والابعاد) والانخراط في العمل تعزى للمؤهل، حيث ارتفعت قيمة الدلالة المشاهدة (p-value> 0.05) وهى قيمة لجميع الابعاد، مما يعنى حالة من الاتفاق النسبي في اراء الموظفين على اختلاف خبراتهم حول ابعاد الدراسة.

وبالتالي يمكن القول أن هذه النتائج جاءت مخالفة لما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والمتعلقة بالفروق التي تعزى للمؤهل حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين.

- **الفروق التي تعزى للوظيفة**

للتحقق من دلالة الفروق بين متغير الوظيفة، تم حساب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الانخراط في العمل والانخراط في العمل، كما تم تحليل التباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات مجتمع الدراسة كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم 9: تحليل التباين ANOVA للفروق التي تعزى للوظيفة في التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين

الوظيفة	العدد	أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية					الانخراط في العمل
		تعقيد العمل	ساعات العمل	دعم القادة	دعم الزملاء	الدرجة الكلية	
موظف	163	3.844	3.402	4.265	4.171	3.921	3.833
مشرف	26	3.777	3.331	3.831	3.885	3.706	3.862
رئيس قسم	41	3.932	3.683	4.166	4.205	3.996	3.894
مدير	36	3.861	3.372	4.228	4.083	3.886	4.134
نتائج تحليل التباين	قيمة F	0.305	1.141	1.713	1.847	1.475	1.703

ANOVA	قيمة الدلالة	0.822	0.333	0.052	0.139	0.222	0.167
	مستوى الدلالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة

يتضح من تحليل التباين الاحادي ANOVA هو موضح بالجدول رقم (9)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في البنوك حول كلا من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية (الدرجة الكلية والابعاد) والانخراط في العمل تعزى للوظيفة، حيث ارتفعت قيمة الدلالة المشاهدة (p-value> 0.05) وهى قيمة لجميع الابعاد، مما يعنى حالة من الاتفاق النسبي في اراء الموظفين على اختلاف خبراتهم حول ابعاد الدراسة.

وبالتالي يمكن القول إن هذه النتائج جاءت مخالفة لما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والمتعلقة بالفروق التي تعزى للوظيفة حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية والانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين.

7 الاستنتاجات والتوصيات

أشارت النتائج الخاصة بتأثير التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين، فقد بينت النتائج أن هناك تأثير واضح للمتغير المستقل على المتغير التابع، مما يشير الى أن المستويات المرتفعة من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية يساعد بشكل أو بأخر في ارتفاع مستوى الانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين، أو بمعنى أخر يمكن القول أن المستويات المرتفعة من الانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين يرجع الى التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية ، كما أشارت النتائج الى أن هناك تباين في أراء الموظفين العاملين حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية، حيث ارتفعت آرائهم حول البعد الخاص بدعم القيادات، وخاصة ما يتعلق بتقديم المسؤولين في القطاع المصرفي التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة وتطوير العاملين، وتقديم خدمات تدريبية لموظفيه لتسهيل تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مختلف تخصصات العمل، وتوفير التامين الصحي وبرامج الرعاية الطبية، وتقديرهم لظروف الموظفين الشخصية ويسمحون لهم بالإجازات والاستئذان ، كما أشارت النتائج الى ارتفاع في مستوى الانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين ، وأشارت النتائج الى عدم تباين أراء الموظفين تبعا للمتغيرات الديموغرافية، سواء للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية أو الانخراط في العمل ، وقد اوصت الدراسة الى تحسين الشعور بالارتياح في العمل مما يجعل الموظفين لا يقدمون على مغادرة العمل والبحث عن فرص بديلة وذلك من خلال تقديم بدلات وحوافز وتعزيزات مناسبة تقلل فرص استقطابهم من قبل المنافسين ، وزيادة شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي ويتم ذلك بالحوار المستمر والمشاركة في اتخاذ القرارات واتباع أنماط قيادية مرنة وديموقراطية من شأنها زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وهذا بدوره ينعكس على انخراط الموظفين في أداء مهامهم ، وتحسين ظروف العمل وبيئة العمل التنظيمية والتعليمات والضوابط والقوانين بما يساعد في زيادة اندماج الموظفين في أعمالهم عن قناعة وأريحية ، وتوجيه الباحثين للمزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بزيادة التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية للموظفين ودورها في دعم بعض المتغيرات التنظيمية والإدارية المختلفة بما يحقق اعلى مستويات الأداء للمؤسسات.

يتناول الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليه البحث في ضوء الأسئلة والتي تناولها كما يشتمل على التوصيات المقترحة التي ستسهم في زيادة الانخراط في العمل من خلال دعم التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في القطاع المصرفي بمملكة البحرين، كما تقدم بعض الدراسات المقترحة التي قد يستعين بها الباحثين، والدارسين، والمهتمين بتناولها، ودراستها.

استنتاجات البحث

1- أشارت النتائج الخاصة بتأثير التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانخراط في العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بمملكة البحرين، فقد بينت النتائج أن هناك تأثير واضح للمتغير المستقل على المتغير التابع، مما يشير الى أن المستويات المرتفعة من التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية يساعد بشكل أو بأخر في ارتفاع مستوى الانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين، أو بمعنى أخر يمكن القول أن المستويات المرتفعة من الانخراط في العمل في القطاع المصرفي بمملكة البحرين يرجع الى التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية.

2- وكانت أكثر أبعاد التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية تأثيرا على مستوى الانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين، البعد الخاص بدعم القيادات، يلي ذلك البعد الخاص بدعم الزملاء، ثم تعقيد العمل وجاء البعد الخاص بساعات العمل في أخر الترتيب من حيث التأثير على الانخراط في العمل. وهنا يمكن أن نستنتج منه أن سعى المسئولين في القطاع المصرفي لإحداث نوع من التوازن بين العمل المهني لدى الموظفين وحياتهم الشخصية من شانه يدعم ويساعد في الانخراط في العمل في هذا القطاع.

3- كما أشارت النتائج الى أن هناك تباين في أراء الموظفين العاملين حول التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية، حيث ارتفعت آرائهم حول البعد الخاص بدعم القيادات، وخاصة ما يتعلق بتقديم المسؤولين في القطاع المصرفي التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة وتطوير العاملين، وتقديم خدمات تدريبية لموظفيه لتسهيل تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مختلف تخصصات العمل، وتوفير التامين الصحي وبرامج الرعاية الطبية، وتقديرهم لظروف الموظفين الشخصية ويسمحون لهم بالإجازات والاستئذان.

4- أما فيما يتعلق بالبعد الخاص بدعم الزملاء فقد جاء في الترتيب الثاني، وكانت أبرز ملامح هذا البعد تتمثل في مشاركة الموظفون زملائهم في ظروفهم ومناسباتهم الخاصة، وتقديمهم الدعم والمساندة المعنوية والمادية لزملائهم خلال ظروفهم الطارئة، وسيادة علاقات عمل بين الموظفين في البنوك تشجع على العمل والإنجاز.

5- وجاء البعد الخاص بتعقيد العمل في الترتيب الثالث، وكانت أبرز ملامح هذا البعد تتمثل في اهتمام المسؤولين في القطاع المصرفي ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية، والسماح بإمكانية العمل عن بعد مثل العمل من المنزل أو مكان آخر غير مكان العمل الرسمي، والمشاركة الوظيفية والعمل الجماعي وتقاسم الأدوار دون القاء مهام العمل على موظف بعينه.

6- أما البعد الخاص بساعات العمل فقد جاء في الترتيب الرابع والأخير، وكانت أبرز مؤشرات هذا البعد يتمثل في توفر الوقت الكافي بعد انتهاء العمل الرسمي لممارسة الموظفين حياتهم الشخصية والاجتماعية، ومناسبة حجم المهام لقدرات وطاقات الموظفين دون زيادة تؤثر على حياتهم الشخصية، كما أن هناك حد أعلى من عدد ساعات العمل لا يسمح بتجاوزه حفاظا على الحياة الشخصية للموظفين.

7- كما أشارت النتائج الى ارتفاع في مستوى الانخراط في العمل في القطاع المصرفي في مملكة البحرين.

8- وأشارت النتائج الى عدم تباين أراء الموظفين تبعا للمتغيرات الديموغرافية، سواء للتوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية أو الانخراط في العمل.

9- أمكانية وجود برامج اجتماعية مختلفة بناءً على رغبة الموظفين لبناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الاقتراحات المرغوب بها، بحيث يؤثر على المشاركة الوظيفية والعمل الجماعي وتقاسم الأدوار دون القاء مهام العمل على موظف بعينه بما يساعد في زيادة اندماج الموظفين في أعمالهم عن قناعة وأريحية.

التوصيات

من خلال ما أسفرت عنه عملية تحليل البيانات وما أشارت اليه نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، أمكن للباحثة صياغة بعض التوصيات البحثية التي قد يستفيد منها المسؤولين في القطاع المصرفي في مملكة البحرين، من خلال تحسين التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية بما ينعكس إيجابيا على مستوى الانخراط في العمل في هذا القطاع، لذلك قد ارتأت الدراسة معالجة القصور ونقاط الضعف التي أشارت اليها أراء الموظفين ووضع توصيات حولها يمكن إبرازها فيما يلي:

1. تحسين الشعور بالارتياح في العمل مما يجعل الموظفين لا يقدمون على مغادرة العمل والبحث عن فرص بديلة وذلك من خلال تقديم بدلات وحوافز وتعزيزات مناسبة تقلل فرص استقطابهم من قبل المنافسين.
2. زيادة شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي ويتم ذلك بالحوار المستمر والمشاركة في اتخاذ القرارات واتباع أنماط قيادية مرنة وديموقراطية من شأنها زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وهذا بدوره ينعكس على انخراط الموظفين في أداء مهامهم.
3. أمكانية وجود أوقات مختلفة للدوام الرسمي بحيث وجود فرصة العمل الجزئي أو العمل عن بعد عند الحاجة بما يسمح للموظفين بممارسة الحياة الشخصية والاجتماعية.
4. إيجاد أنظمة عمل تسمح بالعمل بنظام دوام جزئي بدلا من الدوام الكامل والرسمي إذا تطلب الأمر ذلك.
5. المرونة التنظيمية في القطاع المصرفي بالوضع الذي يسمح بتحويل ساعات العمل الإضافية الى إجازات أو تجزئتها الى ساعات استئذان بدلا من دفعها كأجر إضافي للموظفين.
6. توفير خدمات استثمارية للموظفين المقبلين على التقاعد مثل دراسة الجدوى للمشاريع الصغيرة.
7. توجيه الباحثين للمزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بزيادة التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية للموظفين ودورها في دعم بعض المتغيرات التنظيمية والإدارية المختلفة بما يحقق اعلى مستويات الأداء للمؤسسات باختلافها.

الدراسات والأبحاث المقترحة

- دراسة دور التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في تحسين الفعالية التنظيمية في كل من المؤسسات الحكومية والخاصة بمملكة البحرين.
- دور التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاعات اعمال مختلفة.
- دور التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية في الاحتفاظ بالموظفين في قطاع الإنتاج.
- تأثير التوازن بين العمل المهني والحياة الشخصية على الانغماس الوظيفي.

8 قائمة المصادر

[1] ماضي، خليل. (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في مستوى الاداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة قناة السويس، مصر.

[2] ابوحميد، هاشم. (2017). إثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة التجارية الاسلامية بغزة، فلسطين.

[3] Rachmadini, F., & Riyanto, S. The Impact of Work-Life Balance on Employee Engagement in Generation Z. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *25* (5), 62-66.

[4] Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, *58*(3), 414-435.

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

[6] Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, *14*(3), 323-327.

[7] Tariq, A., Aslam, H. D., Siddique, A., & Tanveer, A. (2012). Work-life balance as a best practice model of human resource management: A win-win situational tool for the employees and organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *3*(1), 577-577.

[8] Broers, Marjolein (2021): "Work-life balance: important for business", JAG 09/3347, Office of Fair and Safe Work Queensland, Queensland, Australia.

[9] Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, *9*(4), 455-471.

[10] Wilmar, B. S., Marisa, S., Vicente, G. R., & Arnold, B. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of happiness studies*, *3*(1), 71-92.

[11] Christian, M., Garza, A. and Slaughter, J. (2021). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology,* Vol. 64, No. 1, (March), pp. (89-136).

[12] Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review*, *11*(3), 17-32.

[13] Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, *87*(1), 138-157.

[14] De Lacy, J. C. (2016). *Task engagement at work: Characteristics, antecedents and consequences* (Doctoral dissertation, Queensland

University of Technology).

[15] Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, *8*(1), 102-117.

[16] Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, *23*(1), 65-101.

[17] Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2018). High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

[18] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(3), 293-315.

[19] Mills, M. J., Culbertson, S. S., & Fullagar, C. J. (2012). Conceptualizing and measuring engagement: An analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies*, *13*(3), 519-545.

[20] Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(17), 2382-2400.

[21] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, *12*, 10-24.

[22] Gonzalez-Carpio, G., Serrano, J. P., & Nieto, M. (2017). Creativity in children with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD). *Psychology*, *8*(03), 319.

[23] Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos one*, *16*(1), e0245078.

[24] Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, *19*(3), 240-262.

[25] الصباغ، شوقي محمد، وعاشور، محمد يماني. (2020). اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفة والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية. بحث منشور فى مجلة كلية التجارة وادارة الاعمال بجامعة المنوفية، مجلد (6)، عدد(12)، ص ص : 38-64.

[26] Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55, 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5

[27] Al-Dmour, H., Saad, N., Basheer Amin, E., Al-Dmour, R. and Al-Dmour, A. (2021), "The influence of the practices of big data analytics applications on bank performance: filed study", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2020-0151

[28] Stoyanova, Tzvetana and Ivaylo Iliev. "Employee engagement factor for organizational excellence." International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research 10 (2017): 23-29.

[29] مرزوق، سارة. (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مجمع عموري – بسكرة. جامعة عبدالحميد مهري – قسنطينة 2 – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

[30] Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's Alpha Reliability: Interval Estimation, Hypothesis Testing, and Sample Size Planning. Journal of Organizational Behavior, 36, 3-15. https://doi.org/10.1002/job.1960

[31] Omar, K. M., Mat, N. K. N., Imhemed, G. A., & Ali, F. M. A. (2012). The direct effects of halal product actual purchase antecedents among the international Muslim consumers. *American journal of economics*, *2*(4), 87-92.

[32] Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of organizational behavior*, *36*(1), 3-15.