

دراسة العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة
إعداد الباحثة / فاتن عبد النعيم أحمد

البحث مُستخرج من رسالة الدكتوراة بعنوان
" دور ضغوط العمل في استجلاء أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل
والحياة "

تحت إشراف

أ.د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة القاهرة

دراسة العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة

إعداد الباحثة / فاتن عبد النعيم أحمد

المستخلص

قدمت الباحثة من خلال هذا البحث دراسة للعلاقة بين ضغوط العمل والتوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، وذلك من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة الخاصة بضغط العمل، بالإضافة إلى الدراسات الخاصة بالتوازن بين العمل والحياة، وبعد ذلك استعرض البحث الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة، وقد أختتم البحث بعرض النتائج والتوصيات، وبهذا يكون قد حقق البحث إهدافه المُحددة.

The objective of this research is to explore the relationship between work stress and employees' work- life balance. To fulfill that, the researcher reviewed work stress and work life balance literature. Moreover, The relation between work stress and work-life balance in the previous studies were reviewed. Finally, several results and recommendations were reached that can enhance the employees' ability to achieve such balance.

الكلمات الدالة : ضغوط Stress ، ضغوط العمل Work stress ، التوازن بين العمل والحياة Work-Life balance ، الذكاء العاطفي Emotional Intelligence ، عبء العمل Work load ، دعم المنظمة Organizational Support ، التكنولوجيا المستخدمة Used Technology

تحت إشراف

أ.د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة القاهرة

هذا البحث مُستخرج من رسالة الدكتوراة التي تُعدها الباحثة / فاتن عبد النعيم أحمد " بعنوان دَوْر ضُغوط العَمَل في استجلاء أثر اختلافِ أجيالِ العاملين على التوازن بين العمل والحياة " بكلية التجارة - جامعة القاهرة.

مقدمة

أصبحت إدارة الضغوط في العصر الحديث أحد أهم المفاهيم الجوهرية في البيئة المهنية (Srivastava and Kanpur, 2014)، نظراً لزيادة الضغوط والوقت المرتبطين بالعمل، واللذان يؤثران على صحّة وسلامة العاملين وعلاقاتهم الشخصية، وجانباً هاماً من بيئة العمل الصحية (Cannizzo, Osbaldiston, 2016 ; Sánchez-Hernández, M.I., González-López, (2019), Ó.R., Buenadicha -Mateos, M., & Tato-Jiménez, J.L. 2019) لذا يُعتبر من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، تهيئة ثقافة تُدعم توازن العاملين بين حياتهم المهنية والشخصية، وذلك للتخفيف من شعورهم بالتوتر والضغوط (Barnett, M.D., Martin, (2019), K.J., & Garza, C.J. 2019)، فقد أشارت إحدى الدراسات أن الأفراد ممن يستشعرون قدرًا عاليًا من الضغوط في العمل أكثر عُرضة للمرض ثلاثة أضعاف زملائهم، وقد تم إجراء دراسة على مجموعة من المديرين في مصر، تبين منها أن مصر من أكثر الدول التي تعاني من الضغوط في العمل (بترجي، 2010)، مع الوضع في الاعتبار طبيعة العاملين لديها؛ لمساعدتهم في الحفاظ على هذا التوازن، والتغلب على طبيعة الضغوط التي يتعرّضون لها (Tariq, A., (2012), Aslam, H.D., Siddique, A., & Tanveer, A. 2012).

مما يُشير إلى أهمية صياغة السياسات، وتوافر الظروف التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق هذه الموازنة، وما يترتب عليها من تحسين أداء العاملين ورضاهم، وخفض تكاليف تعيينهم وتدريبهم واستبقائهم (Srivastava and Kanpur, 2014).

ونظراً لتعدد مصادر ضغوط العمل، فقد أثبتت العديد من الدراسات دور البعض منها في التأثير على درجة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ومن ذلك: دعم المنظمة، الذكاء العاطفي، التكنولوجيا المستخدمة، عبء العمل، لذا سوف يُركز هذا البحث على دراسة هذه المصادر، فبالرغم من اتفاق الدراسات على وجود تلك العلاقة التأثيرية، إلا أن هناك جدل بحثي حول تباين هذا التأثير.

أولاً : مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث التي يناقشها البحث، في شكل التساؤل البحثي التالي :
ما مدى التأثير المباشر لضغوط العمل على التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين؟

ثانياً : أهداف البحث:

- إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم التوازن بين العمل والحياة، وما يرتبط به من مفاهيم ودراسات حديثة.
- محاولة الاسهام في سد الفجوة البحثية في مجال دراسة مدى التأثير المباشر لأهم مصادر ضغوط العمل التي رصدتها الدراسات السابقة على التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة.
- محاولة التوصل إلى أساليب إدارية يمكن أن تخفف أثر ضغوط العمل، بما يساعد على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، مما يُسهم في وضع التوصيات اللازمة.

ثالثاً : أهمية البحث :

- 1- يُشكل البحث في العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة إضافةً علميةً لها اعتبارها، وإثراءً للمكتبة العربية والمصرية ببحث يتعلق بقضية هامة من القضايا المثارة على الساحة العملية، وهي تطوير بيئة ونظم العمل بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمات .
- 2- تأمل الباحثة أن يكون لنتائج هذا البحث آثارها العملية؛ بالمساعدة في زيادة الوعي بأهمية التوازن بين العمل والحياة للعاملين، والرضا عن الحياة بشكل عام.
- 3- التعرف على العلاقة بين بعض مصادر ضغوط العمل، والتوازن بين العمل والحياة؛ مما يُساعد في إحتواء هذه الضغوط، حتى تُصبح في المستوى المعقول، بهدف تحسين بيئه العمل.
- 4- يُشكل مساهمة قد تساعد متخذي القرار على تقرير ما يروونه مناسباً من إجراءات وسياسات؛ لتوفير الدعم اللازم والبيئة المناسبة، بما يتوافق مع احتياجات العاملين، والوصول إلى حلول فعّالة لمساعدتهم على إدارة توازن جيد بين حياتهم الشخصية وحياتهم العملية؛ وذلك للسيطرة على صراع الأدوار في حياتهم، والحد من الآثار السلبية لعدم التوازن، سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي بين العاملين.
- 5- الاستغلال المناسب لقدرات ومهارات العاملين خاصة الموهوبين منهم والاحتفاظ بهم .

رابعاً : حدود البحث :

هناك العديد من مصادر ضغوط العمل، ولكن البحث اقتصر على دراسة عبء العمل الزائد، التكنولوجيا المستخدمة، دعم المنظمة ، الذكاء العاطفي ، حيث تُعتبر من أكثر المصادر المؤثرة على التوازن بين العمل والحياة، وذلك كما ثبت من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

خامساً: الإطار النظري للبحث :**1. ضغوط العمل Work Stress:**

سعت العديد من الدراسات إلى تسليط الضوء على الضغوط في مكان العمل، حيث تُعتبر من الحقائق التي لا يمكن تجاهلها أو منعها، ومن الجوانب التي سيتم تناولها تعريف الضغوط، ضغوط العمل، وبعض مصادرها وهي: عبء العمل الزائد، التكنولوجيا المُستخدمة، دعم المنظمة، الذكاء العاطفي، وأهميتها وأثرها.

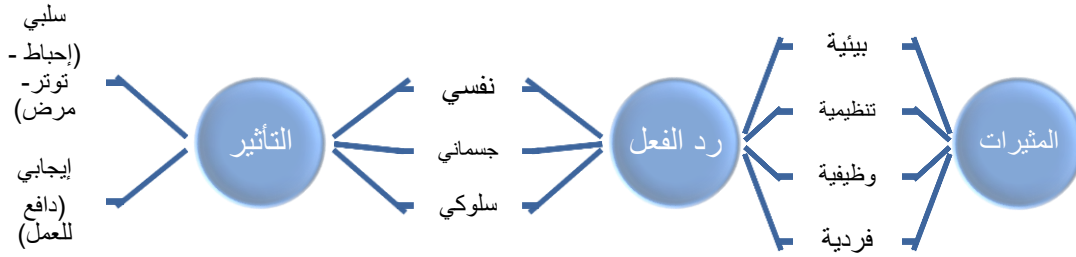
1/1 تعريف الضغوط Stress:

أرجع (Balkan and Serin,2014) الضغوط إلى كلمة يونانية تعني المتاعب، والشعور بالإزعاج والاختناق، كما عرّفه (Weinberg,Ashley,Valerie and Cary,2010) بأنه "الإجهاد الذي ينتج من التجارب السلبية في حياة الفرد". كما أشار (Balkan and Serin,2014) إلى أسباب وعلامات الضغوط؛ حيث تنتج من تأثر الفرد بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به، وفي كل الأحوال فإن رد فعل الفرد يمرُّ بثلاث مراحل وذلك كما يلي :

- 1- الإنذار: إدراك الشخص بالمؤثر وظهور علامات الضغوط مثل الإجهاد.
- 2- المقاومة: زيادة المقاومة فوق المستوى الطبيعي يزيد من التوتر والإرهاك.
- 3- الاستنفاد: إذا استمرَّ الإجهاد تُستهلك قدرة الجسم، وتحدث الأمراض.

2/1 ضغوط العمل:

ذكر (Jamal,and Baba,2000;Johns and Saks,2005) أن ضغوط العمل هي ردودُ فعل الفرد تجاه ظروف العمل والنتيجة عن مثيرات بيئية، وتنظيمية، ووظيفية، وفردية، والتي تمثل تهديداً له في حالة عدم تناسب قدراته معها، مما يُعرضه لزيادة متطلبات العمل، وصعوبة تكيفه معها. ويترجم الشكل التالي ضغوط العمل بالمعنى المُشار إليه آنفاً، والذي يعكس وجهة نظر الباحثة في هذا الصدد.



شكل رقم (1)

ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

هذا، وتسلط الباحثة على بعض المصادر، وهي: الذكاء العاطفي، عبء العمل الزائد، دعم المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، ويرجع قصر التركيز على تلك المصادر إلى:

- أهمية دور الذكاء العاطفي، ودعم المنظمة المناسب لمساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، لتأثيرهما في التخفيف من شعورهم بالتوتر والقلق (Barnett et al., 2019)، والنتائج من عدم وفائهم باحتياجاتهم العملية والشخصية بالشكل الذي يُرضيهم، أما عبء العمل المُفرط والاستخدام غير المنضبط للتكنولوجيا يمكن أن يُؤثرا سلبياً على التوازن، حيث يؤثران على الوقت المُتاح للفرد للوفاء بمتطلباته الشخصية، فضلاً عن تداخل متطلبات عمله مع حياته الخاصة (Pangil and Isa, 2015).

- تُعتبر من أكثر مصادر الضغوط التي تم تناولها في العديد من الدراسات السابقة. وفيما يلي إلقاء الضوء على تلك المصادر بشكل مختصر ومركز:

1/2/1 الذكاء العاطفي Emotional Intelligence:

أوضحت بعض الدراسات أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل؛ حيث يؤدي إلى تحسين العلاقة مع العاملين، ويزيد من إلتزامهم وإنتاجيتهم (Njoroge, C.N., Yazdanifard, R. 2014). ويرى (Yuksekbilgili, Z., Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. 2015) أنه يتضمن: الوعي والسيطرة الذاتية، والقدرة على التواصل والتأثير في الآخرين، ويُحسن من مهارات المديرين لفهم سلوك العاملين ودوافعهم.

كما عرفه (القحطاني، 2016؛ Carmeli, A., 2003؛ 2019؛ Hussain, A., Haider, Z., & Malik, M., 2019) أنه "مجموعة من القدرات والمهارات العاطفية والشخصية والاجتماعية، التي تؤثر في قدرة الفرد على التعامل مع متطلبات الحياة والضغوط التي تحيط به"، وأنه أحد أفرع الذكاء الاجتماعي الذي ينطوي على قدرة المرء على الفهم الجيد لما بداخله من مشاعر ومشاعر الآخرين، واستخدام ذلك لتوجيه

التفكير واتخاذ القرارات، كما ذكرت دراسة (مُقبل، 2016) بأنه قدرة الشخص على التكيف مع المواقف، والتواصل مع الآخرين، وتكوين علاقات معهم.

وعليه يتضح للباحثة أن هناك نقاطاً أساسية تدور حولها التعريفات السابقة وهي:

○ قدرة الفرد على إدراك الحالة المزاجية الشخصية، ومشاعر الآخرين وتفهمها.

○ القدرة على إدارة تلك المشاعر والتحكم فيها.

○ استخدام تلك المشاعر باعتبارها معلومات لاتخاذ قرار أو توجيه الآخرين لسلوك معين.

من جانب آخر، يتضح أن عدم توافر الذكاء العاطفي المناسب يُعتبر من مصادر ضغوط العمل الناتجة عن الفروق الفردية (Pangil and Isa, 2015)؛ حيث توصل (Carmeli, A., 2003) إلى أنه أحد المهارات القيادية التي تُمكن من يتحلى به من التعامل مع الصعوبات، وفهم واستيعاب الإدارة لاحتياجات العاملين ومُشكلاتهم، سواء ما يتعلق منها بالعمل أم الحياة الخاصة، وعدم إدراك ذلك قد يؤدي إلى زيادة الشعور بالضغوط، ومستويات عالية من التوتر؛ مما يؤثر على الحالة النفسية والبدنية للعاملين، والشعور السلبي تجاه العمل.

2/2/1 عبء العمل Work load:

يُعتبر عبء العمل مصدرًا هامًا للضغوط التي يتعرّض لها الفرد في عمله، وينقسم إلى ما يلي:

1- عبء العمل الزائد Work overload: يحدث عندما تتطلب الأعمال قدرات تزيد عن إمكانيات الفرد، أو تكون كثيرة وتحتاج لوقت أكبر من المتاح، وينقسم إلى:

- عبء العمل الزائد الكمي Quantitative Work over load: ويُشير إلى زيادة الأعمال التي يُكَلَّف بها العاملون عن الوقت المحدد، لذا يستكملونها في وقتهم الخاص (Aryee, Srinivas and Tan, 2005; Vogel, 2012).

- عبء العمل الزائد النوعي Qualitative role overload: حينما يتطلب أداء الأعمال مهارات وقدرات تفوق قدرات الفرد (عبد الوهاب، 2003).

وهذا ما أكدته (الحارثي، 2011) أن مفهوم عبء العمل يعكس قدرة الفرد على إنجاز ما يُوكَل له من مهامٍ ومسئوليات، خلال فترة زمنية محددة، وترجع أهميته لما له من تأثير سلبي على سلوك العاملين وأدائهم، وتكبُّد المنظمات خسائرَ مالية فادحة تتمثل في: انخفاض الإنتاجية، وكثرة معدلات الغياب، وترك العمل، وزيادة حوادث العمل، والتأثير على الصحة النفسية والبدنية للعاملين.

2- عبء العمل المنخفض Work Underoad: تعني أن الفرد يكلف بأعمال بسيطة لا تستوعب مهاراته واهتماماته، وأقل من الوقت المتاح، وهي الأعمال المتكررة والروتينية، فيؤدي إلى شعوره بالملل وعدم الأهمية؛ وزيادة معدل غيابه وتعرضه للأمراض (بترجي، 2010).
ويُسبب كل من زيادة وانخفاض عبء العمل مشكلة للفرد؛ فزيادة عبء العمل يؤدي إلى تعرّضه للضغوط؛ نظراً لتكليفه بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاته أو وقته، كما أنّ انخفاض عبء العمل يؤدي إلى شعوره بالملل وعدم الأهمية، وبالتالي يُعدُّ مصدرًا هامًا لضغوط العمل.
وفي هذا البحث سوف يتم التركيز على عبء العمل الزائد؛ لما له من تأثيرٍ على قدرة العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

3/2/1 دعم المنظمة Organizational Support:

عرّفه (Pangil and Isa,2015;lee,2002) بأنه البرامج والسياسات التي تضعها المنظمة لمساعدة العاملين في الحفاظ على توازن صحي بين حياتهم المهنية والخاصة، وذلك وفقاً لمدى تقدير المنظمة لعملهم، والاهتمام برفاهيتهم وجودة حياتهم، مثل: حضانات للأطفال.
ويُعتبر الدعم التنظيمي بمثابة تطبيق لنظرية التبادل الاجتماعي للعلاقة بين صاحب العمل والعاملين، ومبدأ المعاملة بالمثل؛ حيثُ أن جهود العاملين وتفانيهم في عملهم يتم من أجل حوافز مادية ومزايا اجتماعية (Baran,B.E.,Shanock,L.R.,&Miller,L.R.2012)؛ لذا يهدف الدعم التنظيمي إلى تلبية احتياجات العاملين الاجتماعية، وخفض الصراع بين العمل والحياة، وانخفاض سلوكياتهم الانسحابية، مثل: الغياب (Pangil and Isa,2015).

كما أكد (Netemeyer,Maxham& Pullig,2005;Krishnan,J.,&Mary,V.S. 2012) أن دعم المنظمة يُعتبر أحد مصادر ضغوط العمل التنظيمية، والتي يؤثر عدم توافرها بالشكل الكافي إلى شعور العاملين بالقلق والتوتر، كما أن إدراك العاملين بأن الإدارة تهتم بمشاكلهم وشؤونهم الخاصة، من خلال توافر الآليات التي تتناسب مع احتياجاتهم، وتعزيز توازنهم بين حياتهم العملية والشخصية، يمنحهم شعوراً أكبر بتحقيق التوازن، والاعتراف والتقدير لجهودهم، مما قد يُسهم في خفض الشعور بالضغوط .

وقد ذكر (Krishnan,J.,&Mary,V.S.2012) نوعين من ممارسات الإدارة لدعم العاملين، يهدف إلى تحفيز مواقفهم وسلوكياتهم الإيجابية، وهما:

- 1- الممارسات التي تنطوي على رعاية تنظيمية، ولكنها لا تتم بشكل مُلزم.
- 2- ممارسات مُلزمة من قبل سياسة المنظمة أو النقابات. وتهدف إلى مساعدة العاملين لتلبية ثلاثة مستويات من الاحتياجات تتمثل فيما يلي:
 - الاحتياجات الفسيولوجية وتحقيق الذات، مثل: الراتب.
 - الاحتياجات الخاصة بالعلاقات الشخصية داخل العمل وخارجه (الترباط).
 - الاحتياجات التي تتعلق بتنمية قدراتهم البشرية (النمو الوظيفي).

كما ذكر (Baran et al.,2012) ثلاث مجالات رئيسة لدعم المنظمة لرفاهية العاملين، وهي:

- 1- دعم المنظمة الاجتماعي والعاطفي، وتلبية احتياجات التقدير لدى العاملين، يُسهم في زيادة الرفاهية البدنية والنفسية وتخفيض الضغوط، وشعورهم بالالتزام ببذل مزيد من السلوكيات الإيجابية.
- 2- اختيار إستراتيجيات التكيّف: توفير آليات تساعد العاملين على التعامل، والتكيف مع الضغوط المهنية في العمل، ويؤدي إلى انخفاض الآثار السلبية.
- 3- الممارسات التي تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الشخصية، مثل: جداول العمل المرنة، وتوفير بيئة عمل أكثر أمانًا.

4/2/1 التكنولوجيا المستخدمة Used Technology:

تُعتبر التكنولوجيا من مصادر ضغوط العمل البيئية (Pangil and Isa,2015)، فرغم أنها جعلت العديد من جوانب العمل أسهل وأدقّ، بتوفير بيئات عمل افتراضية، من خلال التكنولوجيا المتنقلة، مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر، والتي أدت إلى العمل بغض النظر عن المكان، وانخفاض ساعات تواجد العاملين بالعمل، إلا أن هذا أدّى إلى زيادة ساعات العمل خارج مكان العمل، مما يعدّ تحولًا كبيرًا في الفصل بين الأدوار، وانعكاسًا لنظرية الحدود؛ حيث لم يعد هناك انفصال بين الأماكن، وصعوبة إيجاد الوقت الكافي لممارسة الأنشطة، والتعرض للضغط المتزايد لزيادة الإنتاج، (Al Sumaiti,R.S.2010;Higgins,C.,2008)

1/4/2/1 مزايا التكنولوجيا المتنقلة

أشارت دراسة (Reid,I.2001) إلى عدة فوائد للتكنولوجيا المتنقلة ومنها:

- 1- ساعات عمل إضافية، وقد ذكر بعض أصحاب العمل أنهم تمكّنوا من زيادة الإنتاجية خمس ساعات؛ نتيجة وجود جهاز كمبيوتر في المنزل.

- 2- تمكين أصحاب العمل من الوصول إلى العاملين بسهولة، وفي أي وقت .
- 3- توفير الفرصة لصاحب العمل لمراقبة العاملين ومتابعتهم.
- 4- إتاحة الفرصة للعاملين لإنجاز أعمالهم خارج العمل، مما يمنحهم الوقت لشئونهم الخاصة، وهذا يُعد وضعًا مثاليًا إذا كان عبء العمل والإنتاجية ثابتًا.
- 5- الظهور في صورة أفضل أمام صاحب العمل، بالعمل ساعات أطول.

2/4/2/1 عيوب التكنولوجيا المتنقلة

تضمنت دراسة (Towers I, Duxbury L, Higgins C, Thomas A, 2006) مساوئ استخدام العاملين التكنولوجيا المتنقلة، وهي:

- 1- يصبح المنزل والوقت الخاص للعاملين امتدادًا لمكان وساعات العمل.
- 2- الوصول للعاملين في أي وقت، مما يُسهم في عدم وضوح الحدود بين العمل والحياة الخاصة.
- 3- توقعات أصحاب العمل بزيادة الإنجاز بدون حدود، مما يُشعر العاملين بالضغوط طول الوقت. لذا على المنظمة أن تُدير استخدام التكنولوجيا بما يؤدي للاستفادة من مزاياها، وخفض أضرارها.

2. التوازن بين العمل والحياة Work-Life Balance:

يرى (Fagan, Lyonette, Smith, and Saldaña, 2012) أن المصطلح الأكثر دقة من التوازن هو التكامل أو التنسيق، وأنه يُمكن الحكم على التوازن وفقًا لما يلي:

- 1- درجة التوازن التي يشعر بها الفرد بين العمل والحياة.
- 2- درجة الرضا التي يشعر بها الفرد عن حياته العملية والشخصية.
- 3- درجة التطابق بين الوقت المُفضل قضاءه في العمل والوقت الفعلي.
- 4- الآثار السلبية على الصحة مثل: التعب، الإجهاد، الاحتراق، الصحة العامة.
- 5- صراع الأدوار، والآثار السلبية على الوقت والطاقة، والمطالب العاطفية، والتي تُؤثر على العلاقات الشخصية، والآثار الإيجابية، مثل إثراء الحياة الشخصية.

1/2 أسباب الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة:

1- التقدم التكنولوجي، والاتصال المستمر بالعاملين، أدّى إلى تغلغل العمل إلى الوقت الخاص (Guest, 2002; Milliken, & Dunn-Jensen, 2005).

- 2- زيادة عدد ساعات العمل بالمنزل، مما أثر على الوقت المُتاح للحياة الخاصة والأنشطة، وانخفاض القدرة لرعاية كبار السن (Guest, 2002)
- 3- عدم استعداد الأجيال الحالية للعمل بنفس طريقة آبائهم، وتغيير الأمور وفقًا لأولوياتهم الخاصة (Byrne,2005).
- 4- زيادة عدد النساء العاملات، وتأثير العمل على الوقت والاهتمام بالأسرة (Chinchilla,N., Las Heras,M.,&Torres,E.2010).
- 5- التعلق النفسي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي تهتم بتحقيق التوازن، مما يزيد من انتابجيتهم والتزامهم (Maharani,A.,Intan,S.,Mahlani,S. A., & Berlian, C.W.2020)
- 6- اكتساب المنظمات التي تهتم بتوازن العاملين بين عملهم وحياتهم الخاصة ميزة تنافسية، من خلال ملاءمة ممارساتهم في التوازن للموهوبين من الأجيال الجديدة (Sánchez et al.,2019).

2/2 أنواع التوازن بين العمل والحياة بالنسبة للعاملين:

خلصت دراسة (Reindl.,Kaiser,&Stolz,2011) إلى أربعة أنواع من التوازن بين العمل والحياة، وذلك كما يوضحه الشكل التالي :

الخبرة الداعمة للعمل / الحياة	الصراع بين العمل/ الحياة		العامل التميزي العامل النفسي
	نعم	لا	
نعم	التوازن بين العمل/ الحياة الايجابي - موارد داعمة عالية - مطالب كثيرة	التوازن بين العمل/ الحياة المفيد - موارد داعمة عالية - مطالب منخفضة	العامل التميزي مشاركة الدور
لا	التوازن بين العمل/ الحياة الضار - موارد داعمة منخفضة - مطالب كثيرة	التوازن بين العمل/ الحياة سلبي - موارد داعمة منخفضة - مطالب منخفضة	

شكل رقم (2)

أنواع التوازن بين العمل والحياة بالنسبة للعاملين

المصدر (Reindl.,Kaiser,& Stolz,2011,p.33)

1/2/2 التوازن بين العمل/ الحياة المفيد:

يحدث هذا النوع من التوازن عندما يتوافر للعاملين الخبرة في إدارة متطلبات مجالات العمل/ الحياة، مع عدم وجود صراع بينهم، مما يُحسن العامل النفسي وشعورهم بالرفاهية؛ وهذا يرجع لأن الموارد الداعمة والمكاسب التي تحققت من المشاركة في أدوار متعددة تتجاوز مطالب هذه الأدوار.

2/2/2 التوازن بين العمل/ الحياة الضار:

يتحقق هذا التوازن عند وجود صراع بين مجالات العمل والحياة، مع عدم توافر الخبرة والموارد الداعمة لأدائها، مما يؤثر على نفسية وسعادة الفرد؛ حيث تتجاوز متطلبات الأدوار فوائدها.

3/2/2 التوازن بين العمل والحياة النشط:

يتم هذا التوازن عند مشاركة العاملين في أدوار متعددة في الحياة؛ لرغبتهم في النجاح في مجالات مختلفة، بالرغم من مطالبها الصعبة؛ حيث يتزامن ذلك توافر الخبرة لديهم؛ وذلك نتيجة توافر الموارد الداعمة لأدائها، والفوائد التي تتحقق من المشاركة في تلك الأدوار.

4/2/2 التوازن بين العمل والحياة سلبي:

يحدث هذا التوازن في حالة عدم وجود صراع بين العمل والأدوار الأخرى في حياة العاملين، أو الخبرة في أدائها، مما قد يعكس انخراطاً متدنياً في مجالات الحياة؛ حيث المتطلبات صعبة والموارد ضعيفة (Reindl.,Kaiser,&Stolz,2011).

واستكمالاً لما سبق، يُلاحظ أن عامل التمييز الرئيس بين أنواع التوازن الضار والمفيد هو العامل النفسي، وذلك بسبب التفاوت وعدم التوازن في الموارد والمتطلبات المتعلقة بالدور؛ حيث تزداد الموارد وتنخفض المطالب، والعامل الرئيس للتمييز بين النمطين النشط والضعيف هو المشاركة في الأدوار؛ حيث تقل الموارد، والمطالب لا تزال كثيرة، وهما كما يلي:

- العامل النفسي:

يُقصد به الشعور بالارتياح، والتكيف مع متطلبات الحياة، والشعور بالنشاط، والصحة، والرضا عن الحياة، ودرجة عالية من التقييم الذاتي الإيجابي (Caspi,Roberts,&Shiner,2005).

- مشاركة الأدوار:

وهي ترمز إلى الوقت والاتجاهات السلوكية والنفسية التي تؤثر على ممارسة الفرد لكل دور (Greenhaus JH,Singh R,2003)، ومن مؤشرات تلك المشاركة: عدد ساعات العمل، والالتزام، والمشاركة التنظيمية، والنوايا المنخفضة للدوران (Reindl.,Kaiser,& Stolz,2011)

3. العلاقة بين ضغوط العمل والتوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة لدى

العاملين :

يُعتبر عدم التوازن بين العمل والحياة في حد ذاته مصدرًا من مصادر الضغوط التي يعاني منها العاملين، وشكلاً من أشكال صراع الأدوار؛ حيث يضغط دور الفرد في العمل على دوره في الحياة (Carlson, Kacmar and Williams, 2000)؛ حيث تؤدي الأدوار المتعددة إلى الإجهاد والشعور بالإحباط، نظراً لعدم القدرة على التكيف بين متطلبات العمل والأمور الشخصية (Maharani et al., 2020)

ذكرت دراسة (Hege, A., Lemke, M.K., Apostolopoulos, Y., Whitaker, B., & Sönmez, S. 2019) أهمية ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة للصحة والرفاهية، وقد تم إجراء الدراسة على 260 مفردة من سائقي الشاحنات لمسافات طويلة، وهي تُعتبر من أكثر المهن غير الصحية والأكثر خطورة في الولايات المتحدة؛ حيث بحثت الدراسة في تأثير ضغوط العمل والمتمثل بالدراسة في عبء العمل، وعدد ساعات النوم المنخفضة، ودعم المشرفين وزملاء العمل وعلاقتهم بالتوازن بين العمل والحياة، وأنتهت إلى وجود حاجة ملحة لمعالجة ظروف العمل لدعم صحة العاملين ورفاهيتهم وتوازنهم بين العمل والحياة بشكل أفضل.

وقد أوضحت دراسة (Jyotbi and Jyotbi, 2012) أن متطلبات العمل وضغوطه تجعل من الصعب على الفرد إيجاد الوقت اللازم لتحقيق التوازن بين العمل والحياة بانشطتها المختلفة. كما بينت نتائج دراسات (Mihelic Katrina & Tekavcic, 2014; Bowling, Beehr and Swader, 2011; Zhang, J., & Liu, Y., 2005) أن الضغوط الناتجة عن العوامل التنظيمية لها تأثير قوي على التوازن، خاصة نظام العمل مثل: عبء العمل، التكنولوجيا المستخدمة، المرونة في المواعيد، العمل جزء من الوقت، العمل ليلاً؛ حيث يؤثر بعضها على زيادة الضغوط التي يتعرض لها العاملين، ويؤدي إلى عدم التوازن بين أدوارهم في الحياة، أما تخفيض ضغوط العمل فيُساعد على تحسين نوعية الحياة، وينعكس على تحقيقهم التوازن، وقد ذكرت دراسة (يونس، 2016) أن الإجهاد من دور معين يجعل من الصعب الاستجابة لمتطلبات الدور الآخر، وذلك يرجع إلى أن السلوك المطلوب تأديته في أحد الأدوار، يؤدي إلى صعوبة الوفاء بمسؤوليات الدور الآخر.

هذا، وقد أنتهت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة تأثيرية بين مصادر ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة، ويمكن التنويه عن ذلك فيما يلي :

1/3 العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والتوازن بين العمل والحياة :

خُلصت بعض الأبحاث إلى وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والتوازن بين العمل والحياة، مثل استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أجل إتمام العمل بالتحكم في توقيت ومكان العمل (Kossek and Michel,2011)، وقد وجد (O'Toole & Lawler, 2006) أن التقدم التكنولوجي ساعد العاملين على العمل من أى مكان، فالإيميلات، واللاب توب، والتليفون المحمول، جعلت العاملين متصلين بالعمل طوال الأربع والعشرين ساعة على مدار أيام بالأسبوع، وأصبح من غير الضروري الذهاب للعمل في غير أوقات العمل.

كما أشارت دراسة (Asadullah and Fernández,2008) أن استخدام التكنولوجيا، يساعد على إدارة الحدود بين العمل والحياة بشكل فعّال، حيث تُعتبر أحد ترتيبات العمل عن بُعد، التي تمنح العاملين حرية متى يعمل وأين، طالما معه جهاز كمبيوتر واتصال بالانترنت.

ومن ناحية أخرى أوضحت دراسة (Stephens,McGowan and Stoner,2007) أن التكنولوجيا كما تساعد فهي تعيق تحقيق التوازن بين العمل والحياة، إذا تم استخدامها بشكل مُفرط، حيث تتداخل متطلبات العمل مع الحياة الشخصية، لسهولة العمل في جميع الأوقات، مما أدى إلى طمس الحدود بين العمل والحياة الخاصة، وازدياد أهمية وضع استراتيجيات لتحديد طريقة ادارة تلك الحدود، وهذا ما أكدته دراسة (Waller and Ragsdell,2012) من أن التابلت والبريد الإلكتروني له تأثير عكسي على التوازن، لانعكاسه السلبي على الحياة الشخصية.

كذلك أظهرت نتائج دراسة (يونس،2016) أن التكنولوجيا داعمة للعمل الإضافي، وذلك لقيام الفرد ببعض مهام العمل في المنزل، باستخدام تكنولوجيا الاتصالات، وهي ترتيبات غير مهيكله، تؤدي إلى عدم وضوح الحدود بين الأدوار.

2/3 العلاقة بين عبء العمل والتوازن بين العمل والحياة :

وجد كلا من (Aryee,Srinivas&Tan,2005;Vogel,2012) أن عبء العمل الزائد يؤثر على إمكانيات العاملين لزيادة الإنتاج، مما يصيبهم بالإحباط ويؤثر على قدراتهم على الوفاء بمتطلبات الأدوار الأخرى في حياتهم، كما أثبت (Virick,Lilly,and Casper,2007) أن العاملين ممن تركوا العمل، كانوا يعانون من مستويات عالية من عبء العمل الزائد، والذي أثر سلبياً على التوازن بين عملهم وحياتهم، ورضاهم عن الحياة بشكل عام.

كما توصل (Clark,2001) إلى وجود علاقة بين تولي العاملين أعمال بعيدة عن الوظائف الإشرافية وارتفاع التوازن بين العمل والأسرة، حيث يقل مسؤوليات العمل وأعباءه. وقد دعمت نتائج (lee,2002) ذلك؛ حيثُ أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاشراف وتحقيق العاملين المشرفين مستويات أقل من التوازن بين العمل والحياة عن غيرهم؛ نتيجة أعباء العمل، كذلك أظهرت دراسة (Pangil and Isa,2015) أن عبء العمل الزائد من أهم العوامل التي تؤثر على التوازن بين العمل والحياة بشكل سلبي، وأن زيادة عدد ساعات العمل تؤدي إلى الشعور بالاكنتاب والأمراض؛ نتيجة انخفاض التوازن بين العمل والحياة. كما جاءت نتائج دراسة Mihelic Katrina & (Tekavcic,2014) لتُدل على وجود علاقة إيجابية بين التحكم في الأثر السلبي للعمل لساعات طويلة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

3/3 العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوازن بين العمل والحياة بين العاملين:

تناولت دراسة (Malik et al.,2019) العلاقة بين الذكاء العاطفي في مجال الرعاية الصحية والتوازن بين العمل والحياة؛ حيثُ تم إجراءها على عينة بلغت 712 مفردة من العاملين في مجال الرعاية الصحية بباكستان، من ممرضين وصيادلة وأخصائيين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والتوازن بين العمل والحياة؛ حيثُ يُحدد الذكاء العاطفي السلوك مع الآخرين، وكيفية التعامل مع المشكلات الاجتماعية، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، كما ذكرت دراسة (Pangil and Isa,2015) أن الذكاء العاطفي من مصادر الضغوط الناتجة عن العوامل الفردية، والتي تعني القدرة على إدراك المشاعر وفهمها، وهي ضرورية للمساعدة في إحداث التوازن بين العمل والحياة؛ لأنها تُتيح القدرة على التفكير في السياسات المناسبة لتحقيقه، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي كأحد مصادر ضغوط العمل، يساعد من يملكونه على إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين بفاعلية، والاستمتاع بالعمل، وتخفيض ضغوط الحياة، وهذا يساعدهم على حل مشاكلهم سواء داخل العمل أو خارجه، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والتوازن بين العمل والحياة.

وفي سياق متصل تناولت دراسة (Ramanithilagam and Ramanigopal,2012) الخلل في التوازن بين العمل والحياة بين العاملات الهنديات؛ حيثُ يتحملن مسؤوليات يومية روتينية متعددة في العمل والمنزل، وقد أنتهت الدراسة إلى أهمية الذكاء العاطفي في الحفاظ على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، كما أكد (Jyotbi and Jyotbi,2012) أن توافر الذكاء العاطفي يلعب دوراً

مهمًا في حياة العاملين؛ لتحقيق التوازن بين العمل والحياة بشكل جيد؛ حيث تناولت الدراسة التوازن بين العمل والحياة الخاصة للمرأة، من خلال البحث عن مدى فاعلية دور الذكاء العاطفي في تحقيق التوازن بينهما.

4/3 العلاقة بين دعم المنظمة والتوازن بين العمل والحياة بين العاملين :

نوه (Giauque,D.,Anderfuhren-Biget,S.,&Varone,F.2019) أن الدعم الاجتماعي من الموارد الهامة للتعامل مع التوتر والضغوط، لذا على المنظمات تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لإدارة العاملين بشكل مختلف لجذب المواهب منهم والاحتفاظ بهم، كما أن تلك السياسات يمكن أن تؤثر على التزام العاملين طويل الأجل تجاه المنظمة وأدائهم التنظيمي وتقليل التوتر ودوران العمل ، وذلك من خلال مساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وفي نفس السياق أضاف (lee,2002) في نتائج دراسته، فيما يتعلق بممارسات الإدارة الداعمة للتوازن بين العمل والحياة، عن أن هناك علاقة إيجابية قوية بين دعم المنظمة ودرجة التوازن، خاصة ترتيبات العمل المرنة، وأوصت الدراسة بأهمية توفير المنظمات برامج للتوازن بين العمل والحياة، ومواكبة التغييرات المستمرة في احتياجات العاملين.

وفي الإطار نفسه توصلت نتائج دراسة (Pangil and Isa,2015) إلى التأثير الإيجابي لدعم المنظمة على التوازن بين العمل والحياة، وأن التوازن ليس مسؤولية العاملين فحسب، ولكنه أيضًا مسؤولية أرباب العمل، من خلال مساعدتهم في الحفاظ على توازن صحي بين الحياة الشخصية والمهنية، وإشباع احتياجاتهم سواء داخل العمل وخارجه.

وقد أكد (Jyotbi and Jyotbi,2012) على أهمية هذا الدعم لتحقيق التوازن؛ حيث يساعد في نجاح المنظمة، وتمكين العاملين من الجمع بسهولة بين العمل ومسؤولياتهم الأخرى، وأن على المنظمة أن توفر ثقافة ومُنَاخًا يعكس الاهتمام بحياة العاملين، ومراجعة إجراءات العمل التي تؤدي إلى إجهادهم وخفض كفاءتهم.

كذلك أثبتت دراسة (McCarthy,Cleveland,Hunter,Darcy and Grady, 2013) أن المنظمات التي لا تُقدّر أهمية هذا التوازن، قد تُفسد مجهودات عاملها داخل العمل، أما المنظمات التي تهتم برافاهيتهم، فيكون من خلال تنفيذ سياسات تُساهم في تحقيقه.

واستكمالاً لما سبق أثبتت دراسة (Zhang, J., & Liu, Y., 2011) تأثير بعض البرامج الصديقة للعائلة مثل: مرونة وقت العمل، والتي تسمح لهم بترتيب وقت العمل الأمثل، والقدرة على الوفاء بالمطالب العائلية، وذلك من خلال إتاحة وقت أكبر للعاملين يمكن قضاؤه مع أسرهم.

أما دراسة (Chan, A.P.C., Chiang, Y.H., Wong, F. K.W., Liang, S., & Abidoye, F. 2020) والتي تم تطبيقها على 870 من العاملين في قطاع البناء والهندسة المدنية والكهربائية والميكانيكية خاصة العاملين في المناوبات، والإناث، والإداريين، والمهنيين، كما تم إجراء مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين وأعضاء النقابات؛ حيث تواجه تلك الصناعة تصاعد تكاليف البناء وتأخير المشروعات نتيجة نقص العمالة، وتهدف الدراسة إلى التحقيق في ميول هذه العمالة للتوازن بين العمل والحياة، والعوامل التي تؤثر على هذا التوازن، وتوصلت الدراسة لأهمية الدعم المناسب في مكان العمل باعتباره أهم المجالات المؤثرة على توازن العاملين بين العمل والحياة، وتأثيره على صحة وسلامة العمال، وتقديم اقتراحات لتحسين التوازن بين العمل والحياة في صناعة البناء، وبالتالي جاذبيتها لجيل الألفية لحل مشاكل الشيخوخة ونقص العمالة .

وفي ضوء الجدل البحثي السابق حول العلاقة التأثيرية بين مصادر ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة، توصلت الباحثة إلى بعض الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والتوازن بين العمل والحياة، بينما ذهبت دراسات أخرى إلى أن التكنولوجيا قد تُعيق تحقيق هذا التوازن، كما وجدت بعض الدراسات علاقة سلبية بين زيادة عبء العمل والوفاء بمتطلبات الأدوار الأخرى، بينما أشار البعض الآخر بعدم وجود علاقة بينهما، أيضاً تناولت بعض الدراسات أهمية الذكاء العاطفي؛ حيث يُعتبر من مصادر الضغوط الناتجة عن العوامل الفردية، بإتاحة القدرة على التفكير في السياسات اللازمة لتحقيق التوازن وحل مشكلات العاملين الشخصية، كما أكدت الدراسات عن وجود علاقة إيجابية قوية بين دعم المنظمة والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، لذا ترى الباحثة الحاجة إلى دراسة هذه العلاقات، خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص في هذا الشأن.

سادساً : النتائج والتوصيات:

- في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، ومن خلال مراجعة الأدب الإداري في موضوع البحث، نَخُصُّ إلى الآتي :-
- 1- عدم التوازن بين العمل والحياة يرتبط بكثير من الآثار السلبية التي لها علاقة بالتأثير على أداء العاملين، وانخفاض الرضا الوظيفي والدافع نحو الالتزام بأهداف المنظمة، مما يُعتبر من أهم أسباب ترك العمل، لذا على المنظمة دعم هذا التوازن والحفاظ عليه مما يُعطي للمنظمة ميزة تنافسية؛ من خلال الإبقاء على المواهب من شباب العاملين لديها .
 - 2- يحتاج العاملون إلى فهم واستيعاب الإدارة لاحتياجاتهم ومشكلاتهم، والاهتمام لما بداخلهم من مشاعر سواء ما يتعلق منها بالعمل أو الحياة الخاصة؛ لتفادي زيادة شعورهم بالضغوط والتوتر، وتأثيره على الحالة النفسية والبدنية للعاملين، وشعورهم السلبي تجاه العمل، لذا من الضروري للمنظمات أن تُقدر أهمية احتياجات العاملين، وتهتم برضايتهم وجودة حياتهم. كما يجب مساعدتهم على تنمية قدراتهم على تفهم مشاعرهم الخاصة، مما يساعدهم على تحديد كيفية التعامل مع مشكلاتهم الاجتماعية، واتخاذ ما يناسبهم من قرارات.
 - 3- تساعد التكنولوجيا الحديثة على إنجاز الأعمال بدقة وسهولة، كما تساهم في إنجاز بعض مسؤوليات العاملين الخاصة، ولكن يجب عدم المغالاة في إستخدامها؛ حيثُ أنها كما تساعد على إنجاز الأعمال، فإنها تعمل على عدم الفصل بين الحياة العملية والحياة الخاصة، مما يؤثر سلبياً على وفاء العاملين بمسؤولياتهم الخاصة، بسبب تداخل مهام العمل على حياتهم الخاصة.
 - 4- دعم المنظمات لمساعدة العاملين على تعزيز توازنهم بين حياتهم الوظيفية وحياتهم الخاصة، يؤدي إلى نجاح المنظمة، وتمكين العاملين من الجمع بسهولة بين العمل ومسؤولياتهم الأخرى، لذا على المنظمات أن توفر مُنَاخَ يعكس هذا الاهتمام، ومراجعة إجراءات العمل التي قد تؤدي إلى إجهادهم وخفض كفاءتهم، والتوسع في تطبيق أنسب الوسائل لتحقيق التوازن، بما يتناسب مع طبيعة العاملين وظروف المنظمة.
 - 5- أن الدعم الاجتماعي من الآليات الهامة للتعامل مع التوتر والضغوط، لذا على المنظمات تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لإدارة العاملين بشكل مختلف؛ لجذب المواهب والاحتفاظ بهم، كما أن تلك السياسات يمكن أن تؤثر على التزام العاملين طويل الأجل، وأدائهم التنظيمي، وتقليل التوتر، ودوران العمل .

6- زيادة أعباء العمل يؤثر سلبياً على توازن بين العمل والحياة للعاملين، لذا من الأهمية أن تضع المنظمة بعض الآليات التي تساعد على خفض تلك الأعباء، وذلك وفقاً لظروف كل منظمة وإمكاناتها، مثل: التدريب المستمر للعاملين لرفع كفاءتهم وتقسيم المهام.

سابعاً : خلاصة البحث

قدمت الباحثة من خلال هذا البحث عرض للدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة، وقد أختتمت البحث بعرض للنتائج والتوصيات، وبهذا يكون قد حقق البحث أهدافه المحددة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

1. الحارثي، سامي بن مصلح (2011)، محددات ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
2. القحطاني، سالم سعيد سالم (2016)، أثر الذكاء الوجداني عند المديرين على جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
3. بترجي، محمود محمد إبراهيم (2010)، أثر ضغوط العمل على رضا الأطباء ومعاونيهم بالتطبيق على مستشفيات المملكة العربية السعودية، بحث تكميلي للتسجيل لدرجة الدكتوراة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
4. عبد الوهاب، نانيس عبد الحافظ (2003)، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء التنظيمي للمرأة العاملة- دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
5. مقبل، عزة عبد المنعم (2016)، الذكاء الوجداني وأثره على أداء المديرين، دراسة تطبيقية، بحث مقدم لمعادلة درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
6. يونس، رغبة أبو السعود أحمد (2016)، دور ترتيبات العمل المرنة في مجابهة المشكلات الناجمة عن عدم التوازن بين المتطلبات العملية والعائلية، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). A Research about Emotional Intelligence on Generations. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review*, 3(4), 124-133.
2. Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of applied psychology*, 90(1), 132.
3. Asadullah, M. N., & Fernandez, R. M. (2008). *Work-life balance practices and the gender gap in job satisfaction in the UK: Evidence from matched employer-employee data*. IZA .
4. Balkan, M. O., & Serin, A. E. (2014). The Effect of Organizational Stress on Individual Performance: A Study on Hospital Staff . *International Journal of Business and Social Research*, 4(2), 100-111.
5. Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27 (2), 123-147.
6. Barnett, M. D., Martin, K. J., & Garza, C. J. (2019). Satisfaction with work-family balance mediates the relationship between workplace social support and depression among hospice nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 51(2), 187-194.
7. Bowling, N. A., Beehr, T. A., & Swader, W. M. (2005). Giving and receiving social support at work: the roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 476-489.
8. Byrne, U. (2005). Work-life Balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*, 22(1), 53-59.
9. Cannizzo, F., & Osbaldiston, N. (2016). Academic work/life balance: A brief quantitative analysis of the Australian experience. *Journal of Sociology*, 52 (4), 890-906.
10. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56 (2), 249-276.
11. Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

12. Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development : Stability and change. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 453-484.
13. Chan, A. P. C., Chiang, Y. H., Wong, F. K. W., Liang, S., & Abido, F. A. (2020). Work–Life Balance for Construction Manual Workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(5), 04020031.
14. Chinchilla, N., Las Heras, M., & Torres, E. (2010). Work-Family Balance: a Global Challenge. *Balancing Work and Family: a Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*.
15. Clark, S. C. (2001) Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 348-365.
16. Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2015). A Research about Emotional Intelligence on Generations. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review*, 3(4).
17. Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2019). Stress and turnover intents in international organizations: social support and work–life balance as resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 879-901.
18. Greenhaus JH, Singh R (2003) Work-family linkages. In Kossek EE, Pitt-Catsouphes M (eds) *Work and family encyclopedia*. Sloan Work and Family Research Network, Chestnut Hill, GA.
19. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
20. Hege, A., Lemke, M. K., Apostolopoulos, Y., Whitaker, B., & Sönmez, S. (2019). Work-life conflict among us long-haul truck drivers: Influences of work organization, perceived job stress, sleep, and organizational support. *International journal of environmental research and public health*, 16(6), 984..
21. Jamal, M., & Baba, V. V. (2000). Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: an empirical examination. *Canadian journal of public health*, 91(6), 454.
22. Jyotbi, Sree V. and Jyotbi P., (2012), “Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women”, *Advances in Management*, Vol. 5 (6), 35-43
23. Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
24. Maharani, A., Intan, S., Mahlani, S. A., & Berlian, C. W. (2020). Flexible Working Arrangement, Stress, Worklife Balance And Motivation :

- Evidence From Postgraduate Students As Worker. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 16(2), 196-213.
25. Malik, M., Haider, Z., & Hussain, A. (2019). Perceived emotional intelligence, work life balance and job satisfaction among healthcare professionals in Pakistan. *Int. J. Pharm. Res. Allied Sci*, 8, 80-86.
 26. McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (6), 1257-1276.
 27. Towers I, Duxbury L, Higgins C, Thomas A (2006) Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Organ Change Manage* 19:593–618
 28. Mihelic, K. K., & Tekavcic, M. (2014). Work-family conflict: a review of antecedents and outcomes. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(1), 15
 29. Milliken, F. J., & Dunn-Jensen, L. M. (2005). *The Changing Time Demands of Managerial and Professional Work: Implications for Managing the Work-Life Boundary*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
 30. Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work–family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130-143.
 31. Njoroge, C. N., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace. *Global Journal of Management and Business Research*.
 32. Pangil, F., & Isa, M. F. M. (2015). Individual, Organizational and Environmental Factors Affecting Work-Life Balance. *Asian Social Science*, 11(25), 111.
 33. Pica D, Kakihara M (2003) The duality of mobility: designing fluid organizations through stable interaction. Association for Information Systems, 11th European Conference on Information Systems, Naples, 19–21 June 2003
 34. Ramanithilagam, V., & Ramanigopal, C. S. (2012). Role of emotional intelligence in work/life balance of women employees. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 2(4), 207-214.

35. Reid, I. (2001). Analyzing the return on investment of a BlackBerry deployment. *Research Study prepared for Research in Motion: RIM, Waterloo, ON Google Scholar*.
36. Reindl, C. U., Kaiser, S., & Stolz, M. L. (2011). Integrating professional work and life: Conditions, outcomes and resources. In *Creating Balance?* (pp. 3-26). Springer Berlin Heidelberg.
37. Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122.
38. Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & It's Implications. *IOSR-JBM*, 16(3), 54-59.
39. Stephens, P., McGowan, M., & Stoner, C. (2007). Unintended consequences : It's disruption of work-life balance. *work*, 2, 9.
40. 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), 577-85.
41. Virick, M., Lilly, J. D., & Casper, W. J. (2007). Doing more with less. An analysis of work-life balance among layoff survivors. *Career Development International*, 12(5), 463-480
42. Vogel, S. (2012). Overtime hours threaten work-life balance. *Global Business Knowledge*. Retrieved from <http://globaledge.msu.edu/blog/post/1274/overtime-hours-threaten-work-life-balance>
43. Waller, A. D., & Ragsdell, G. (2012, March). The impact of e-mail on work-life balance. In *Aslib Proceedings* (Vol. 64, No. 2, pp. 154-177). Emerald Group Publishing Limited.
44. Weinberg, Ashley, Valerie J. Sutherland, Cary Cooper, (2010), *Organizational Stress Management A Strategic Approach*, Palgrave Macmillan, Usa, 54-200
45. Zhang, J., & Liu, Y. (2011). Antecedents of work-family conflict: Review and prospect. *International journal of business and management*, 6(1) 89
46. Al Sumaiti, R. S. (2010). The Work Life Balance and Job Satisfaction in *Oil and Gas organisations in the UAE context* (Doctoral dissertation, British University in Dubai)
47. Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M., & Saldaña-Tejeda, A. (2012). *The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': a review of the international evidence* (No. 32). ILO.

48. Higgins, C. (2008). *Reducing Work–Life Conflict: What Works? What Doesn't?* Doctoral dissertation, St. Francis Xavier University.
49. Johns, G., & Saks, A. M. (2005). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work*. Toronto: Pearson Education.
50. Kossek, E., Michel, J. (2011), Flexible Work Scheduling. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.1, Washington, DC: American Psychological Association.
51. Lee, F. (2002). *Supportive Work Practices and Work-Life Balance* (Doctoral dissertation, Tesis para Graduate Diploma of Psychology, School of Psychology, Deakin University).
52. O'Toole, J., & Lawler, E. E., III, (2006). *The new American workplace*. New York: Palgrave Macmillan.