

أثر التوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط حالة العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير

The Impact of Work - Life balance on the Organizational Commitment

by Existence of Job Satisfaction as Intermediate Variable

Case of Paramedical Staff in TAHER Hospital

نبيل سوفي^{1*}، ياسر عبد الرحمان²، بلال هري³

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، nabil.soufi@univ-jijel.dz

² جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz

³ جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، b.herri@univ-jijel.dz

تاريخ النشر : 2021/12/31

تاريخ القبول : 2021/11/11

تاريخ الاستلام: 2021/04/27

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لعينة عشوائية بسيطة من 147 عامل شبه طبي بمستشفى الطاهير. استخدم الباحثون المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من مفردات عينة الدراسة، وتم معالجة البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية. توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى العاملين للتوازن بين العمل والحياة، مع مستوى عالٍ للرضا عن هذا التوازن، وجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. **الكلمات المفتاحية:** التوازن بين العمل والحياة؛ الرضا الوظيفي؛ الالتزام التنظيمي. **تصنيف JEL:** J28؛ D23؛ L20.

Abstract: The study aimed to finding out the effect of the work-life balance on the organizational commitment by existence of Job satisfaction as intermediate variable for a simple random sample of 147 paramedical workers in TAHER Hospital. The researchers used the descriptive approach appropriate to the nature of the subject, and the questionnaire was used as a main tool to collect the necessary data from the vocabulary of the study sample. The data collected was statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences program.

the study found that staff are aware of the balance between work and life, with a high level of satisfaction with this balance, an average level of organizational commitment, no significant effect ($\alpha \leq 0.05$) for the balance between work and organizational commitment, there was a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) on the balance between the work life and the organizational commitment in the presence of job satisfaction as an intermediate variable.

Keywords: Work-life Balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

Jel Classification Codes: J28; D23; L20.

* نبيل سوفي.

مقدمة:

باتت التطورات في نمط الحياة وتزايد المسؤوليات تجاه العمل تشكل ضغطا كبيرا على العاملين، فانغماسهم في العمل والذي غالبا ما يكون على حساب حياتهم الشخصية أو العكس، يزيد من معاناتهم من ضغوط تنعكس سلبا على صحتهم النفسية والجسدية، وعلى أداء منظماتهم تحت تأثير انخفاض الروح المعنوية ويؤثر على استقرار كيان أسرهم النواة الأساسية للمجتمع. وتعد مهنة التمريض مهنة شاقة، حيث يواجه الشبه طبيون خاصة العاملين في المستشفيات صعوبات لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، فاعتبارها مهنة إنسانية، أخلاقية وعلمية يفرض عليهم قيود تجعلهم يمارسونها تحت الضغط، فهم مطالبون بتقديم خدمات صحية ذات جودة لرسم صورة إيجابية عن المستشفى من لحظة استقبال المرضى إلى حين مغادرتهم، وهم معرضون للمساءلة والمحاسبة عن أي تقصير أو خطأ أثناء العمل، كما أن تعاملهم مع الحالات الطارئة والخطيرة يفرض عليهم الحضور الدائم والتعلم المستمر، ضف إلى ذلك تدني الوضع الاجتماعي للمهنة، فالمجتمع يركز أكثر على السلبيات أكثر من الإيجابيات، وحتى موقعهم تحت سلطة الأطباء يبعدهم عن الواجهة، وضعية تسوء أكثر مع نظام المداومة وغيرها من الظروف التي قد تدفعهم إلى ترك العمل.

إشكالية الدراسة:

في ضوء العرض السابق تتبلور إشكالية هذه الدراسة والمعبر عنها في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير للتوازن بين العمل والحياة على التزامهم التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سننطلق من الفرضيتين التاليتين:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

أهمية الدراسة:

- حظي هذا الموضوع باهتمام كبير وسط الباحثين الغرب، عكس العرب أين كانت الكتابات محدودة، وغائبة وطنيا، ولهذا يمكن اعتبار دراستنا الأولى بالجزائر، حيث تكمن أهميتها فيما يلي:
- كثافة العمل واستخدام التكنولوجيا على نطاق واسع بات يطمس تدريجيا الحدود بين العمل والحياة مما يشكل تحديا كبيرا للإدارة والعاملين على حد سواء لإدراك هذا التوازن؛
- ينظر للتوازن بين العمل والحياة في صميم القضايا الأساسية لتطوير المورد البشري ورفع روح المعنوية، ومؤشر لقياس رضا العاملين؛
- تساعد الدراسة في معرفة السياسات والتدابير المساعدة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وهذا من شأنه دعم جهود الدولة للارتقاء بالخدمات الصحية.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نوجز أهمها في النقاط التالية:
- تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث المتمثلة في: التوازن بين العمل والحياة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي؛
- معرفة مدى إدراك عينة الدراسة للتوازن بين العمل والحياة، عبر معرفة ومقارنة عوامل الدعم مع عوامل التداخل المتحكمة فيه؛
- قياس مستويات الرضا الوظيفي ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؛
- التحقق من وجود أثر للتوازن بين العمل والحياة على التزام عينة الدراسة؛
- التحقق من وجود أثر للتوازن بين العمل والحياة على التزام عينة الدراسة بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي لا يقف عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة محل الدراسة؛ وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة تحليل وتفسير وتصنيف هذه البيانات واستخلاص النتائج، مع دراسة حالة العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير للتحقق من وجود أثر التوازن بين العمل والحياة على التزامهم التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات والأبحاث جوانب متفرقة من متغيرات دراستنا هذه، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- دراسة خالد جمال أبو سلطان سنة 2015 بعنوان: سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير نظام الإجازات، سياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة، مرونة إجراءات العمل، الخدمات المقدمة للموظفين على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لـ 277 موظفاً. توصلت إلى وجود علاقة إيجابية مع فروق ذات دلالة تعزى للعمر، عدد أفراد الأسرة، المؤهل، الخبرة. (أبو سلطان، 2015).

- دراسة Shujat et al سنة 2011 بعنوان:

Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Banking Sector of Karachi.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر توازن حياة العمل بمختلف أبعادها (مرونة ظروف العمل، برامج التوازن، نية تغيير/ ترك الوظيفة، ضغط العمل/ وساعات العمل الطويلة) على رضا موظفي القطاع المصرفي الخاص بكراتشي - باكستان. باستخدام أسلوب معاينة كرة الثلج تم توزيع الاستبيان على عينة من 300 موظف. أشارت النتائج إلى أن توازن حياة العمل له أثر ضعيف على رضا الموظفين. (Shujat, Cheema, & Bhutto, 2011)

- دراسة Jayatilake سنة 2016 بعنوان:

Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Sector Commercial Banks of Sri Lanka.

سعت إلى تحليل أثر توازن حياة العمل على الرضا الوظيفي لعينة عشوائية بسيطة من 150 موظف من موظفي البنوك التجارية الخاصة بسريلانكا. أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن التوازن له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين. (Jayatilake, 2016)

- دراسة Arif & Farooqi سنة 2014 بعنوان:

Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan.

هدفت إلى تحليل أثر توازن حياة العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعينة عشوائية من 171 أستاذ بجامعة غوجرات بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين توازن حياة العمل ورضا والتزام الأستاذة. (Arif & Farooqi, 2014)

- دراسة Sheppard سنة 2016 بعنوان:

Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance.

كان الغرض الرئيسي لهذه الدراسة هو اكتشاف برامج التوازن بين العمل والحياة التي يستخدمها قادة المدارس غير الربحية لتحسين أداء الموظفين في مؤسسة مدرسة تشارتر بنينويورك. شكل نموذج متطلبات الوظائف الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة من عينة هادفة تضم 10 مديرين و10 موظفين غير إداريين يعملون في مؤسسة مدرسة تشارتر. خلصت الدراسة إلى أن برامج التوازن بين العمل والحياة تساعد في تحسين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف العام. (Sheppard, 2016)

- دراسة Peggy سنة 2007 بعنوان:

Work-Life Balance: The Impact of Family Friendly Policies on Employee's Job Satisfaction and Turnover Intention.

هدفت إلى دراسة العلاقة بين مجموعة من السياسات الصديقة للعائلة (العمل لمدة خمسة أيام أسبوعياً، أوقات عمل مرنة، الإجازات العائلية، برامج المساعدة) ونوايا ترك العمل، تم جمع البيانات عن 112 موظفًا بدوام كامل بمونغ كونغ. أظهرت النتائج تراجع نية ترك العمل لدى الموظفين بسبب هذه السياسات، وأظهرت أن للرضا الوظيفي دور الوساطة في هذه العلاقة. (Peggy, 2007)

التعليق على الدراسات السابقة:

ساعدتنا الدراسات السابقة في وضع تصور أولي لدراستنا هذه، فباستثناء خالد جمال أبو سلطان التي كانت في بيئة عربية، فإن أغلب الدراسات التي أمكننا الوصول إليها كانت في بلدان غربية، والتي كثيراً ما كانت منظماتها تعتبر العامل في المقام الأول، ولهذا جاءت دراستنا لدفع منظماتنا نحو هذا التوجه. وقد تناولت الدراسات السابقة التوازن بين العمل والحياة كمتغير مستقل (وهذا يتطابق مع دراستنا)، في حين كان الرضا متغير تابع (ودور وسيط في دراسة Peggy)، أما دراسة Arif & Farooqi وإن كانت اعتمدت الرضا والالتزام كمتغير تابع فإن دراستنا اعتمدت الإلتزام كمتغير وسيط. وتتفق دراستنا مع هذه الدراسات من حيث مكان إجراء الدراسة والتي كانت غالبيتها منظمات حكومية، غير أن دراستنا اختارت العاملين الشبه طبيين رغبة منا في توجيه اهتمام المسؤولين بهذه الشريحة لتقديم الدعم المادي والمعنوي لها بما يخدم المنظومة الصحية في بلادنا خاصة أمام التحديات الراهنة (جائحة كوفيد 19 خير مثال).

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

سنحاول في هذا المحور عرض الإطار النظري للدراسة من خلال الإشارة إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولا : التوازن بين الحياة والعمل

ينطوي التوازن بين العمل والحياة Work Life Balance على توزيع متساو للوقت والجهد... الخ. ونظرا إلى الطبيعة المتغيرة للمسؤوليات والمهام وصعوبة تقسيم النشاط أو قياسه أو تساويه، يقترح Guest مفاهيم التعاون والتكامل بدل مفهوم التوازن. (Jayatilake, 2016, p. 21). إن الحديث عن هذا الموضوع بدأ في بريطانيا أواخر سبعينات القرن الماضي لوصف الحياة الشخصية للنساء الأمهات اللواتي رغبن في العودة إلى العمل. وقد جادل علماء الاجتماع بغياب تعريف واحد متفق عليه لكنهم اقترحوا ممارسات لتحقيقه، كالدعم التنظيمي وخيارات العمل المرنة. وقد أصبحت هذه الظاهرة قضية أساسية في الكلية العالمية للتمريض التي تسجل كل سنة مئات الوظائف الشاغرة، ناهيك عن نية ترك المهنة، بسبب نقص أعضاء هيئة التدريس وزيادة عبء العمل. (Smeltzer, Cantrell, Sharts-Hopko, & Heverly, 2016, p. 6)، فاستنادا إلى نظرية التبعية، فإن ما يحدث في العمل يمكن أن يمتد ويؤثر على الحياة الشخصية للعاملين، وأن السعداء في حياتهم يكونون أكثر متعة مع العمل. وحسب بيانات ملحق الصحة المهنية لمعاينة الصحة الوطنية لعام 2010 فإن 16% من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية تحدثوا عن صعوبة تحقيق التوازن، خاصة أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 44 سنة، العاملين السود، والعاملين المطلقين أو المنفصلين، وكذلك العاملين في المهن القانونية وعمال المكاتب والإدارات، وبالحديث عن أوروبا فإن حوالي خمس سكانها العاملين غير قادرين على تحقيق هذا التوازن. (Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2010, p. 1).

حسب Hudson فإن هذا التوازن يشير إلى المستوى المرغوب من التوافق ما بين الأدوار المتعددة التي يشعلها الفرد في حياته الشخصية والعملية، أو الدرجة التي يتساوى عندها اندماجه ورضاه عن أدواره العملية وحياته الشخصية. بمعنى أن التوازن يتحقق عند تساوي الوقت المخصص لكل من العمل والحياة (توازن الوقت)، مع مستويات متساوية من الاستغراق النفسي في كل منهما (توازن الاستغراق)، وأخيرا وجود مستويات متساوية من الرضا عن الأدوار العملية والشخصية (توازن الرضا). (مرسي، 2013، صفحة 24)

في نفس السياق؛ أظهرت دراسة أجريت بالمملكة المتحدة أن 76% من الشركات التي تقدم ترتيبات عمل مرنة تسعى لتحسين التزام العاملين. وكشف تقرير لمجلس قيادة الشركات لسنة 2014 أن العمل المرن زاد من الطموحات المهنية للمرأة بـ 30% وحسن من استبقاء الإناث بـ 40%، كما توصلت دراسة أمريكية إلى إمكانية تخفيض تكاليف التشغيل بـ 10 آلاف دولار سنوياً لكل فرد يعمل من المنزل بنصف دوام. وفي الدانمارك حيث يمكن أخذ سنة كاملة مدفوعة الأجر كإجازة أبوة، فجوة الأجور بين الجنسين منخفضة ومعدل عمالة الإناث مرتفع (منظمة العمل الدولية، بدون سنة نشر). قدرة العامل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة تتوقف على:

- النوع الاجتماعي: بسبب الإدراك المتميز لهوية الأدوار، حيث ثبت أن الرجال يعطون الأولوية لواجباتهم في العمل على واجبات أسرهم لتوفير الدعم المالي لها، في حين تعطي المرأة الأولوية لحياة الأسرة؛
- الاستغراق في العمل: تؤدي ساعات العمل الطويلة بسبب عدم المرونة، العمل الإضافي أو الواجبات المسائية إلى اختلال التوازن؛
- الخصائص العائلية: يعاني العاملون الآباء من صعوبة القيام بواجباتهم العائلية بنجاح، أما المتزوجين بدون أولاد فليسوا بحاجة إلى وقت وجهد كبير في المنزل، في الوقت الذي يمثل العمل موردا مهما لزيادة دخلهم؛

- التحولات الديموغرافية في المجتمع وكذلك من التغيرات في هياكل الإدارة، الأنظمة، والفلسفات، ضغوط عوامة السوق، تأنيث القوى العاملة، وتأثير التكنولوجيات الناشئة (Healthy Living Info)؛
- عوامل أخرى: مثل قلة وعي العاملين بالسياسات، خوفهم على مساهمهم الوظيفي، غياب تشريعات أو غياب آلية لتطبيق السياسات المرنة، غياب دعم الإدارة والمشرفين، الثقافة التنظيمية السلبية، غياب النظرة الاستراتيجية. (السويدي، 2017، صفحة 21)
- وكيفما كانت وضعية العامل (التوازن أو عدم التوازن)، فإن لها انعكاسات حددها Allen et al في ثلاث مجموعات، نتائج ذات صلة بالعمل (كالرضا الوظيفي، والدافعية للعمل أو العكس التغييب ودوران العمل)، نتائج غير متعلقة بالعمل (كالرضا عن الحياة، أو العكس المشاكل الزوجية)، نتائج مرتبطة بالإجهاد (كلاستقرار النفسي، أو العكس الإرهاق، الصراع والاضطرابات النفسية). (Brough, Timms, O'Driscoll, & Kalliath, 2014, pp. 2725-2726). ومن أهم الطرق الفعالة لتعزيز التوازن:
- معرفة سياسات العمل: قبل الالتحاق بالوظيفة يجب على الفرد أن يسأل ويفاوض المنظمة عن سياساتها بخصوص أوقات العمل؛
- التواصل: إذا اضطرر العامل للتأخر عن عمله بسبب القضايا العائلية، يستحسن إبلاغ مديره وزملاءه حتى يحصل على دعمهم؛
- التكنولوجيا: يعتبرها كل من Olson-Buchanan & Bowswell وسيلة فعالة تستخدمها المنظمات لجعل العاملين على اتصال دائم بالعمل حتى عندما يكونوا خارج أوقات العمل، عبر رسائل البريد الإلكتروني مثلاً. إن هذا النوع من السيطرة (الرقابة التكنولوجية) يحل محل السيطرة التقليدية الأكثر استبداداً (رقابة المديرين والمشرفين)، فعلى العامل أن لا يجعلها تسيطر عليه حتى لا يهمل جوانب مهمة من حياته؛
- العمل عن بعد: العمل من المنزل ليوم واحد في الأسبوع على الأقل يساعد العامل على توفير بعض الوقت للتفرغ لحياته؛
- رفض العمل الإضافي: للعامل الحق في رفض أي عمل إضافي من شأنه أن يؤثر في أنشطته الأخرى، حيث أمامه المزيد من الوقت الذي يمكن أن يستثمره في نشاطات تسره وتفيده أيضاً؛
- مكان عمل صديق للأسرة: أشار Ales Kranjc kuslan مدير معهد Ekvlib إلى التفكير بالعاملين كشركاء وكاستثمار وليس كتكلفة، وقد أنشأت شركة Nissan مركزاً لرعاية الأطفال في مكان العمل، وحددت أيام يستطيع فيها الآباء والأمهات العمل من المنزل لرعاية الأطفال والمسنين.
- وقد وضع الطبيب النفسي Fisher سنة 2001 مقياس التقييم الذاتي لموازنة العمل والحياة لـ 540 مديراً بالو.م.أ يضم 21 بند يتناول ثلاثة جوانب من التوازن: تداخل العمل في الحياة الشخصية (WIPL)، تداخل الحياة الشخصية في العمل (PLIW)، تعزيز العمل / الحياة الشخصية (WPLE). طلب من المستجوبين توضيح مدى تكرار حدوث سلوك معين خلال الأشهر الثلاثة الماضية باستخدام مقياس زمني ذي 07 نقاط، مثلاً (5. 1) لا على الإطلاق، (5. 4) أحياناً، (5.7) في كل وقت، فكانت النتائج تشير إلى مستويات أقل من التوازن. (Smeltzer, Cantrell, Sharts-Hopko, & Heverly, 2016, p. 8)

ثانياً : الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي Job Satisfaction إلى شعور إيجابي للعامل فيما يتعلق بوظيفته استناداً إلى تصوره لما يمكن أن يحصل عليه منها، قدرته على إكمال مهامه، نمط الاتصال وغيرها. ويقع في مستويين: الرضا العاطفي يتعلق بالوظيفة ككل (الرضا في العمل)، الرضا المعرفي ويتعلق بشعورهم فيما يتعلق ببعض جوانب عملهم، كالأجور (الرضا عن العمل). (Jayatilake, 2016, pp. 21-22)

ثالثا: الإلتزام التنظيمي

يشير الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment إلى ارتباط نفسي للعامل بمنظمتة، إما لإحساسه بأنها تتيح له فرص تطوير مهاراته وقدراته، فتطابق أهدافه مع أهدافها يخلق نوع من المصالح المتبادلة (الإلتزام العاطفي)، أو لعلمه أن تكلفة تركه لمنظمتة تفوق تكلفة بقاءه (الإلتزام المستمر)، أو لشعوره بمسؤولية تجاهها، اعتقادا منه أنها أحسنت إليه وعليه رد جميلها (الإلتزام الأخلاقي). (Akhtar, 2014, p. 152) وإذا كان الإلتزام القوي يؤثر إيجابا على الأداء، فإن ضعف مستوياته تدفع العاملين إلى الانسحاب (التغيب ودوران العمل)، حيث قدر Gallup سنة 2002 تكلفة هذا الانسحاب بالنسبة للاقتصاد الأمريكي بـ 350 مليار دولار سنويا. (Fornes & Rocco, 2004, p. 391)

المحور الثاني: أداة وعينة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث قمنا بتوزيع 180 استبانة على العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير- ولاية جيجل البالغ عددهم 286، استرجعنا 160 فقط، منها 147 صالحة (51.40%). وللتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، حيث فاقت قيم جميع المحاور 0.600: (التوازن بين العمل والحياة 0.699)، (الرضا الوظيفي 0.904)، (الإلتزام التنظيمي 0.921)، وكذلك كانت قيمة ألفا الكلية (0.712). مما يعني صدق وثبات استبانة الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج. وقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم 01.

الجدول رقم (01): سلم ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الباحثين

المحور الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

سنحاول من خلال هذا المحور تحليل النتائج المتوصل إليها، والمتمثلة في نتائج البيانات الشخصية، ونتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة، بالبيانات الشخصية، ونتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة، بالضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

أولا : عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تشير نتائج البيانات الشخصية أن غالبية العينة: إناث (70.70%)، لا يتجاوزن سن الثلاثين (65.30%)، عزاب (54.40%)، دخلهم الشهري لا يتجاوز 50.000 دج (96.6%)، يعيشون مع العائلة الكبيرة (60.50%)، أقدميتهم لا تتجاوز 05 سنوات (55.10%)، يستغرقون 30 دقيقة فأكثر للوصول إلى مكان العمل (71.50%).

الملاحظ أن بعض هذه البيانات مساعدة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة (الشباب، العزوبية، السكن مع العائلة الكبيرة، قلة عدد الأولاد) والبعض الآخر غير مساعدة (كمحدودية الدخل، طول الوقت المستغرق).

ثانياً: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

1- إجابات عينة الدراسة حول عوامل التوازن بين العمل والحياة

يضم هذا المحور العوامل المؤثرة في إدراك التوازن بين العمل والحياة: عوامل الدعم، عوامل التداخل.

1-1- إجابات عينة الدراسة حول عوامل دعم التوازن بين العمل والحياة: يضم هذا البعد العوامل المساعدة على تحقيق التوازن:

دعم الإدارة والمشرفين، دعم زملاء، الدعم الذاتي. والنتائج المتوصل إليها يمكن عرضها على النحو الآتي:

الجدول رقم (02): عوامل دعم الإدارة والمشرفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	إدارة المستشفى متفهمة تسمح للعاملين بالغيابات عند الحاجة (مرافقة مريض مثلاً)	2.53	1.33	منخفض
02	الإدارة لا تمارس التمييز ضد العاملين ذوي المسؤوليات العائلية (أثناء الترقية مثلاً)	2.97	1.17	متوسط
03	الإدارة حريصة على إبعاد العاملين عن عوامل الإجهاد وضغوط العمل	2.66	1.23	متوسط
04	رئيسي يركز على إنجاز المهام أكثر من تركيزه على أوقات الحضور والانصراف	2.89	1.22	متوسط
05	رئيسي متفهم ويراعي الأحوال الشخصية للعاملين	3.45	1.20	مرتفع
-	البعد الكلي	2.90	0.87	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

الملاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (02) أن إجابات العاملين الشبه طبيين تشير إلى تفهم المشرفين (الإدارة الوسطى) ومراعاتهم لأحوالهم الشخصية، وعلى العكس من ذلك يشكون من نقص دعم الإدارة العليا للمستشفى. أما المتوسط الكلي للبعد (2.90) فيشير إلى وجود دعم التوازن من طرف الإدارة والمشرفين لكن بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (03): عوامل دعم زملاء العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
06	أنتقاسم مع زملائي الأدوار فيما بيننا حيث نعمل في جو من التفاهم والتعاون	3.88	0.95	مرتفع
07	عند غيابي عن العمل يتولى زملائي إنجاز مهامي	3.81	1.05	مرتفع
08	أثناء انقطاعي عن العمل يتواصل معي زملائي ويسألون عن أحوالي	3.94	0.93	مرتفع
09	أبادل مع زملائي الآراء حول كيفية تحقيق التوازن بين العمل والأسرة	3.65	1.06	مرتفع
-	البعد الكلي	3.82	1.12	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

سجلت جميع عبارات هذا البعد قيماً عالية كمؤشر جيد على تمتع العاملين بمستوى عالٍ من دعم زملائهم يساعدهم على تحقيق هذا التوازن، حيث قدر المتوسط الكلي بـ 3.82 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20].

الجدول رقم (04): عوامل الدعم الذاتي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
10	للتكيف مع الإجهاد والتخلص من الشعور بالاكئاب والقلق أمارس الرياضة والاسترخاء	3.33	1.32	مرتفع
11	أنام واستيقظ باكرا حفاظا على صحي	3.53	1.22	مرتفع
12	أحرص على تنظيم وترتيب عملي وحياتي بطريقة تسمح لي بالتوازن	3.95	0.83	مرتفع
13	للتحكم الجيد في الوقت، أدون على الورق ما علي إنجازه من عمل	3.57	1.06	مرتفع
14	أكافح من أجل التوفيق بين العمل والحياة الشخصية	4.20	0.88	مرتفع
-	البعد الكلي	3.72	0.69	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

سجلت عبارات هذا البعد قيما عالية، وهي تشير إلى حرص العاملين الشبه طبيين على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، حيث قدر المتوسط الكلي بـ 3.72 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20].

الجدول رقم (05): عوامل دعم التوازن بين العمل والحياة

عوامل دعم التوازن بين العمل والحياة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
عوامل دعم الإدارة والرئيس المباشر	2.90	0.87	متوسط
عوامل دعم زملاء العمل	3.82	1.12	مرتفع
عوامل الدعم الذاتي	3.72	0.69	مرتفع
الكلي	3.45	0.59	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن عوامل دعم زملاء العمل جاءت أولا من حيث الأهمية (بالنسبة لعينة الدراسة)، تليها عوامل الدعم الذاتي، وفي الوقت الذي يحظى فيه العاملون بدعم الرئيس المباشر، غاب فيه دعم إدارة المستشفى. وينتمي المتوسط الكلي للبعد إلى المجال [3.41-4.20] وهو يشير إلى تمتع العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير بعوامل دعم التوازن بدرجة عالية.

1-2- إجابات عينة الدراسة حول عوامل التداخل بين العمل والحياة

يضم هذا البعد العوامل الغير مساعدة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة والمتمثلة في: تداخل العمل مع الحياة، تداخل الحياة مع العمل. والنتائج المتوصل إليها يمكن عرضها على النحو الآتي:

الجدول رقم (06): عوامل تداخل العمل مع الحياة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
15	وظيفتي تتطلب مني العمل لساعات إضافية بعد إكمال المهام الروتينية	3.15	1.26	متوسط
16	عدد الساعات التي أعملها مصدر قلق بالنسبة لي	3.02	1.23	متوسط
17	أقضي وقت أطول في عملي وهذا غالباً ما يسبب لي فشل في الوفاء بمسؤوليات عائلتي	3.17	1.34	متوسط
18	غالباً ما انشغل بعملي حتى بعد أن أذهب إلى البيت	2.99	1.28	متوسط
19	عملاؤنا يبالبون في التذمر الأمر الذي يفرض علينا قضاء وقت أطول في العمل	3.02	1.22	متوسط
20	مطالب عملي تجعل حياتي الشخصية مرهقة	3.35	1.25	متوسط
21	أعاني من إجهاد مرتبط بالعمل يسبب لي صداع، أرق، اكتئاب، ضغط الدم، ...	3.46	1.36	مرتفع
22	غالباً ما يجعلني الإجهاد المرتبط بالعمل كثير الانفعال أثناء التعامل مع أسرتي	3.31	1.35	متوسط
23	التضحية بالحياة الشخصية هي الطريقة التي يمكن للفرد أن يتطور وظيفياً بسرعة	2.78	1.33	متوسط
24	أسرتي تشعر بعدم الارتياح لانشغالي الدائم بالعمل	2.99	1.26	متوسط
-	البعد الكلي	3.12	0.86	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

ينتمي المتوسط الكلي لهذا البعد (3.12) إلى المجال [2.61 - 3.40] مما يعني أن العاملين يعانون بدرجة متوسطة من تداخل عملهم مع حياتهم، وهذا ما يسبب لهم أعراض اكتئابيه، وكثرة انفعالهم مع أسرهم، مما يسبب مشاكل صحية وأسرية.

الجدول رقم (07): عوامل تداخل الحياة مع العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
25	غالباً ما أنشغل بأفكار متعلقة بالمنزل خلال عملي	2.84	1.24	متوسط
26	أسرتي لا تفهم مطالب عملي	2.77	1.24	متوسط
27	الإجهاد المرتبط بالعائلة يجعلني عصبي في العمل	2.64	1.64	متوسط
28	مسؤوليات أسرتي كثيراً ما تعيق أدائي في العمل	2.67	1.30	متوسط
29	في كثير من الوقت أضطر إلى تأجيل أمور عملي بسبب مسؤولياتي في المنزل	2.48	1.26	منخفض
30	بسبب مسؤولياتي تجاه أسرتي، لست مستعداً لإكمال مسؤوليات العمل في المنزل	2.55	1.26	منخفض
31	أقدم تنازلات على جبهة العمل لإبقاء عائلتي سعيدة	2.64	1.25	متوسط
32	تداخل احتياجات وطلبات أفراد عائلتي مع الأنشطة ذات الصلة بعملي	2.65	1.22	متوسط
33	لا أستطيع التركيز في عملي بسبب المشاكل الأسرية	2.32	1.12	منخفض
-	البعد الكلي	2.62	0.82	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

ينتمي المتوسط الكلي لهذا البعد (2.62) إلى المجال [2.61 - 3.40] مما يعني أن العاملين الشبه طبيين يعانون بدرجة متوسطة من تداخل حياتهم مع عملهم، والذي يجعلهم أحيانا عصبيون في العمل وتبعدهم عن التركيز.

الجدول رقم (08): عوامل التداخل بين العمل والحياة

عوامل التداخل بين العمل والحياة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
عوامل تداخل العمل مع الحياة	3.12	0.86	متوسط
عوامل تداخل الحياة مع العمل	2.62	0.82	متوسط
الكلي	2.88	0.72	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن العاملين منشغلين أكثر بعملهم على حساب حياتهم. وينتمي المتوسط الكلي للبعد إلى المجال [2.61 - 3.40] مما يدل على معاناة العاملين من التداخل بين العمل والحياة لكن بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (09): عوامل التوازن بين العمل والحياة

عوامل التوازن بين العمل والحياة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
عوامل دعم التوازن بين العمل والحياة	3.45	0.59	مرتفع
عوامل التداخل بين العمل والحياة	2.88	0.72	متوسط
الكلي	3.13	0.40	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يحظى العاملون الشبه طبيون بمستشفى الظاهير بعوامل دعم للتوازن بين العمل والحياة الشخصية أكبر من عوامل التداخل وهذا يساعدهم على إدراك التوازن بدرجة متوسطة، أين المتوسط الكلي للمحور ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40].

2- عرض إجابات عينة الدراسة حول الرضا عن التوازن بين العمل والحياة

الجدول رقم (10): رضا العاملين عن التوازن بين العمل والحياة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
34	راض عن قدرتي على تلبية احتياجات عملي مع احتياجات حياتي الشخصية	3.71	1.13	مرتفع
35	ناجح في إدارة منزلي ومتطلبات العمل	3.79	1.01	مرتفع
36	سعيد بالمساهمات التي أقوم بها تجاه بيتي وعائلي	3.90	1.00	مرتفع
37	راض عن الفرص التي أتاحت لي لأداء وظيفتي ولأداء واجبات المنزل بشكل جيد	3.63	1.13	مرتفع
38	لدي وقت كاف لتحقيق أهدافي العملية والشخصية	3.29	1.31	مرتفع
39	راض عن الطريقة التي أقسم بها وقتي بين العمل والحياة الشخصية	3.54	1.17	مرتفع
-	البعد الكلي	3.64	0.93	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

أثر التوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: حالة العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير ...

ينتمي المتوسط الكلي إلى المجال [3.41- 4.20] مما يعني درجة عالية من الرضا عن التوازن بين العمل والحياة، حيث عبر العاملون عن سعادتهم ونجاحهم في إدارة شؤون أسرهم ومتطلبات عملهم، بفضل الفرص المتاحة، الدعم الذي يحظون به من الرؤساء والزملاء، و قدرتهم على إدارة الوقت.

3- عرض إجابات عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم (11): الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
40	أرى أن قراري بالعمل بهذا المستشفى كان صائبا	3.48	1.31	مرتفع
41	لدي رغبة كبيرة لمواصلة العمل في هذا المستشفى	3.52	1.26	مرتفع
42	سأبقى في المستشفى حتى لو أتاحت لي وظيفة أخرى بمزايا أفضل	2.68	1.50	متوسط
43	عملي في المستشفى يشعرني بالفخر والاعتزاز	3.60	1.24	مرتفع
44	أشعر بانتماء كبير لهذا المستشفى	3.54	1.19	مرتفع
-	البعد الكلي	3.37	1.14	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإلتزام التنظيمي ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] مما يعني درجة متوسطة من التزام العاملين.

ثالثا : اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى: هذه الفرضية مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير".

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الأولى المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي

القرار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	الانحراف المعياري	المعاملات	-
نرفض الفرضية	-	-	0.000	0.715	4.289	الثابت
	0.011	-0.107	0.196	0.221	-0.288	التوازن بين الحياة والعمل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة sig (0.196) أكبر من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الأولى، ونقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير".

2- اختبار الفرضية الثانية: هذه الفرضية مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي
الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الثانية

القرار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدالة sig	الانحراف المعياري	المعاملات	-
نقبل	-	-	0.022	0.308	0.716	الثابت
الفرضية	0.353	0.594	0.000	0.082	0.728	الرضا عن التوازن

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة sig (0.000) أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

وبالعودة الى الجدول أعلاه نلاحظ أن ميل الانحدار جاء موجب (0.728) مما يدل على أن رضا العاملين عن التوازن بين العمل والحياة يؤثر إيجابا على التزامهم، حيث أن تغير الرضا الوظيفي لدى العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير بنسبة 100% يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لديهم بنسبة 72.8%.

الخاتمة:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة التحقق من وجود أثر للتوازن بين العمل والحياة على الإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، فجاءت أهم النتائج كما يلي:
- يحظى العاملون بعوامل دعم التوازن بين العمل والحياة بدرجة عالية؛
 - يعاني العاملون من عوامل التداخل بين العمل والحياة بدرجة متوسطة؛
 - يوجد إدراك متوسط لدى العاملين للتوازن بين العمل والحياة؛
 - يوجد مستوى عال لرضا العاملين عن التوازن بين العمل والحياة؛
 - يسود مستوى متوسط للإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين العمل والحياة على الإلتزام التنظيمي للعاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في الخروج ببعض الاقتراحات من أهمها:

- إذا كان هناك تقارب في إجابات العاملين حول عوامل دعم التوازن، الرضا عن التوازن، الإلتزام، فإن هناك تباعد في الإجابات بخصوص عوامل التداخل، بسبب معاناتهم من مشكلات اجتماعية ونفسية ومهنية مختلفة بدرجات متفاوتة، وأيا كانت هذه المشكلات، يقع على إدارة المستشفى معالجتها إذا ما أردت تحسين جودة خدماتها، لأن تحسين مهنة التمريض مرتبط بتحسين وضعية الممرض؛

- إذا ما أرادت المحافظة على كفاءتها يجب أن يركز إدارة مستشفى الطاهير اهتمامها على مساعدتهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، خاصة مع زيادة تعقيدات الحياة، وتوجه الكفاءات نحو الوظائف التي تحقق لهم الرفاهية الإجتماعية وتمنحهم إمكانية أداء أعمالهم على نحو أفضل مع سياسات وإجراءات عمل داعمة ومرنة.

آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التأكيد على أهمية إدراك عمال الصحة بصفة عامة والعاملين الشبه طبيين بصفة خاصة للتوازن بين العمل والحياة لما له دور في تحقيق الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط تبين (من خلال هذه الدراسة) أن له دورا كبيرا في تعزيز التزام العاملين والذي يعد نقطة مهمة للقطاع الصحي للحفاظ على استقراره وضمان السير الحسن لمؤسساته وبما يضمن جودة الخدمات الصحية في ظل منافسة المؤسسات الاستشفائية والعيادات الخاصة. ولأنه من الصعب جدا على الباحث أن يلم بجميع متغيرات البحث فإننا نرى أن هذا الموضوع ما زال بحاجة الى المزيد من الدراسات (خاصة في الجزائر)، خاصة ما تعلق بالبحث في المشاكل والصعوبات التي تحول دون قدرة الموظف الجزائري على تحقيق التوازن بين العمل والحياة في الإدارة كأحد متطلبات تحسين جودة الخدمة العمومية مع اقتراح الحلول المناسبة.

الإحالات والمراجع:

المراجع باللغة العربية

1. خالد جمال أبو سلطان. (2015). سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
2. عبد الله السويدي. (2017). التوافق بين العمل والأسرة: رؤية مؤسسة العمل. الدوحة: جامعة قطر.
3. مرفت محمد مرسي. (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات الزقايق. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1)، 40-22.

المراجع باللغة الأجنبية

4. Akhtar, J. (2014). Impact of Work Environment, Salary Package and Employees' Perception on Organizational Commitment : A study of Small & Medium Enterprises of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 147-165.
5. Arif, B., & Farooqi, Y. (2014). Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering* , 5(9), 24-29.
6. Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M., & Kalliath, T. (2014). Work Life Balance : A Longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
7. Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (2010). *20 ans de conditions de Travail en Europe : Premiers résultats (à partir) de la 5ème Enquête Européenne sur les conditions de Travail*. Dublin: Office des publications.
8. Fornes, S. L., & Rocco , T. (2004). Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational. *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)* (pp. 391-398). Texas : Academy of Human Resource Development.

9. Jayatilake, .. V. (2016). Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Sector Commercial Banks of Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(11), 17-31.
10. Peggy, C. H. (2007). Work-Life Balance: The Impact of Family Friendly Policies on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention (Bachelor thesis). School of Business, Hong Kong: Hong Kong Baptist University.
11. Sheppard, G. (2016). Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance (doctoral thesis). College of Management and Technology, Minnesota: Walden University.
12. Shujat, S., Cheema, F.-E.-A., & Bhutto, F. (2011). Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Banking Sector of Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, 7(2), 8-15.
13. Smeltzer, S., Cantrell, M., Sharts-Hopko, N., & Heverly, M. (2016). Psychometric Analysis of the Work Life Balance Self Assessmenh Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24(1), 5-14.