
Factors Affecting Work-Life Balance and Their Outcomes in Physical Education Teachers: A Perspective of Rays of Hope and Shadows

Sareh asadollahi¹, Seyed Ehsan Amirhosseini², Sardar Mohamadi³, Valinowzari⁴

Received Date:1403 /12/26

Accept Date:1404/06/03

Abstract

The present study aimed to examine the factors affecting work-life balance and its outcomes among physical education teachers. This qualitative study was conducted using thematic analysis. The participants included 14 physical education teachers, selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews. The results indicated that work-life balance is influenced by four main dimensions: organizational factors, job fit and career development, well-being and individual motivation, and human resource strategies. Organizational factors included policies, organizational culture, growth opportunities, job significance, compensation, and organizational communication. In the dimension of job fit and career development, aspects such as job-employee alignment, job enrichment, career goals, and job security were observed. Well-being and individual motivation encompassed rewards, personality traits, and quality of work life. Human resource strategies included meritocracy, professional participation, performance management, and reduction of political pressures. Drivers such as creativity, innovation, continuous improvement, and career mentoring were identified as organizational transformation factors. Negative consequences of work-life imbalance included value conflicts, perceived injustice, deviant behaviors, decreased performance, and erosion of job status.

Key words: Work-life balance, Physical education teachers, Model

¹ Department of Physical Education and sport sciences, Yas.C., Islamic Azad University, Yasuj, Iran

² Department of Physical Education and sport sciences, Yas.C., Islamic Azad University, Yasuj, Iran
(Corresponding Author) se.amirhosseini@iau.ac.ir

³ Professor in sport management department, physical education department, college of social and humanity sciences, university of Kurdistan, Sanandaj, Iran

⁴ Department of Physical Education and sport sciences, Ars.C., Islamic Azad University, Arsanjan, Iran

Detailed abstract

Introduction

In recent decades, rising job pressures, multiple responsibilities, and environmental changes have emphasized the importance of work-life balance across professions. Physical education teachers, facing significant physical, psychological, and social challenges, are particularly affected, with imbalance potentially leading to burnout, reduced motivation, lower teaching quality, and attrition. Positive psychology concepts, such as rays of hope and shadows, offer a framework to understand how individuals' perceptions and levels of hope influence their coping with work-life conflicts. While hope can enhance resilience through meaningful goals, supportive relationships, and personal capacities, a shadowed perspective may cause isolation, fatigue, and diminished performance. Identifying factors influencing balance—including environmental pressures, organizational support, personal traits, and hope—can guide strategies to improve teachers' well-being, productivity, and professional life. This study adopts an integrative approach to examine these factors and their psychological and occupational outcomes, providing a basis for HR policies in sports education.

Methodology

Given that the present study aims to identify factors affecting work-life balance and their outcomes among physical education teachers from the perspective of rays of hope and shadows, it is classified as a qualitative study using thematic analysis. The participants included physical education teachers, and 14 semi-structured interviews were conducted. Sampling continued in each stage until theoretical saturation was reached, with one additional interview (interview 14) conducted to ensure saturation (Bourne, 2009).

In the first stage, inclusion criteria for participants were: more than five years of teaching experience, formal employment in the Ministry of Education, and holding a Ph.D. in physical education. In the second stage, participants were required to be familiar with the principles and work of physical education teachers. Data collection involved semi-structured interviews and document analysis to identify the factors influencing work-life balance and their outcomes through the lens of hope and shadows.

To ensure credibility and reliability, a triangulation approach was applied, including: (1) reviewing theoretical foundations related to work-life balance, (2) analyzing prior scientific studies in this domain, and (3) conducting interviews with key informants. Interviews were recorded with participants' consent, accompanied by note-taking. After each interview, transcripts were prepared and cross-checked against the recordings to ensure accuracy. Ambiguous content was clarified by follow-up with participants. Interviews were conducted at times and locations convenient to the participants, allowing them to respond freely. Ethical considerations included informed consent, permission to record, and assurance of data confidentiality.

Data analysis involved coding participants' statements using their own language, extracting phrases that conveyed specific concepts, and organizing these into individual matrices. Repetitive themes were removed, similar themes grouped, and unrelated themes separated. The final concepts were arranged in tables with clear rows and columns, facilitating more

efficient and systematic analysis of the factors affecting work-life balance and their outcomes among physical education teachers.

Findings

The main dimensions of the work-life balance model for physical education teachers were identified as organizational factors, key factors of job fit and career development, factors enhancing well-being and individual motivation, and human resource strategies. Organizational factors include subcomponents such as policies and codification of employee experience, organizational culture, career development opportunities, job significance, compensation, organizational commitment, integration of human resource functions, and communication and feedback. Key factors of job fit and career development comprise job-employee alignment, job enrichment, career goals, and job security. Factors enhancing well-being and individual motivation include recognition and rewards, personal characteristics, well-being, and quality of work life. Human resource strategies encompass meritocracy, participation in meetings and professional workshops (learning organization), work relationships, performance management, career pathways, performance evaluation, and reduction of political interference and pressures. Drivers of organizational growth and transformation include organizational creativity, continuous improvement, human resource excellence, organizational innovation, and career mentoring. Behavioral anomalies within the organization consist of value conflicts, perceived injustice, conflict generation, deviant behaviors, and reduced performance. Finally, occupational status erosion includes lack of cooperation, neutralization, reduction of position, and absence of appropriate status

Discussion

The findings of this study provide a comprehensive understanding of the factors influencing work-life balance among physical education teachers and highlight their psychological and organizational implications. Organizational factors, including policies, culture, communication, and career development opportunities, play a central role in shaping teachers' ability to balance professional and personal responsibilities. When these factors are aligned with employee needs, they foster commitment, engagement, and overall job satisfaction. Similarly, key aspects of job fit and career development, such as job enrichment, alignment, and security, enhance teachers' motivation and resilience, allowing them to manage workplace demands effectively. Individual-level factors, including recognition, rewards, personal traits, and well-being, further support the maintenance of balance by promoting self-efficacy and psychological stability. Human resource strategies, particularly meritocracy, participatory practices, and performance management, create an enabling environment for professional growth while reducing stressors. However, the presence of behavioral anomalies and occupational status erosion can undermine these positive effects, leading to reduced performance, burnout, and disengagement. The identification of organizational growth drivers, such as creativity, innovation, and mentoring, suggests practical avenues for intervention to strengthen resilience and adaptability. Overall, this study underscores the need for integrated organizational and individual-level strategies to promote sustainable work-life balance, which can improve teachers' well-being, professional effectiveness, and long-term retention in the educational system.

Conclusion

This study identified the key dimensions affecting work-life balance among physical education teachers, including organizational factors, job fit and career development, individual well-being and motivation, and human resource strategies. The findings indicate that supportive organizational policies, meaningful job roles, clear communication, and opportunities for professional growth are essential for maintaining balance. Additionally, individual factors such as recognition, personal traits, and quality of work life enhance teachers' resilience and motivation. Human resource strategies, including merit-based practices, participatory approaches, and performance management, further facilitate a positive work environment. Conversely, behavioral anomalies and occupational status erosion can undermine balance, leading to reduced performance and professional disengagement. Drivers of organizational growth, such as creativity, innovation, continuous improvement, and mentoring, offer practical avenues for strengthening resilience and adaptability. Overall, promoting work-life balance through integrated organizational and individual strategies can enhance teachers' well-being, job satisfaction, and long-term professional effectiveness, contributing to a more sustainable and productive educational environment.



عوامل مؤثر بر تعادل کار و پیامدهای آنها در معلمان ورزش با رویکرد روزنه های امید و تیره

ساره اسدالهی^۱، سید احسان امیر حسینی^۲، سردار محمدی^۳، ولی نوذری^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر تعادل کار و پیامدهای آن در معلمان تربیت بدنی بود. این مطالعه به روش کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۱۴ معلم تربیت بدنی بود که به روش نمونه گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. نتایج نشان داد که تعادل کار تحت تأثیر چهار بعد اصلی قرار دارد: عوامل سازمانی، تطابق و توسعه شغلی، ارتقای رفاه و انگیزش فردی، و راهبردهای منابع انسانی. عوامل سازمانی شامل سیاست ها، فرهنگ سازمانی، فرصت های رشد، معنی داری شغل، جبران خدمات و ارتباطات بود. در بعد تطابق و توسعه شغلی، مواردی مانند تناسب شغل و شاغل، غنی سازی شغلی، اهداف شغلی و امنیت شغلی مشاهده شد. ارتقای رفاه و انگیزش فردی شامل پاداش، ویژگی های شخصیتی و کیفیت زندگی کاری بود. راهبردهای منابع انسانی نیز شایسته سالاری، مشارکت حرفه ای، مدیریت عملکرد و کاهش فشارهای سیاسی را شامل می شد. محرک های خلاقیت، نوآوری، بهبود مستمر و منتورینگ شغلی به عنوان عوامل تحول سازمانی شناسایی شدند. پیامدهای منفی عدم تعادل کار شامل تعارض ارزش ها، بی عدالتی، رفتارهای انحرافی، کاهش عملکرد و فرسایش جایگاه شغلی بود.

واژگان کلیدی: تعادل کار، معلمان ورزش، الگو

^۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

^۲. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران (نویسنده مسئول).

se.amirhosseini@iau.ac.ir

^۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

^۴. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران.

۱- مقدمه

تمامی کشورهای عضو سازمان ملل متحد با پذیرش اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار، تعهد خود را نسبت به فراهم سازی زمینه های دستیابی به صلح، رفاه، عدالت اجتماعی و پایداری جهانی اعلام کرده اند (سهر^۱، ۲۰۲۴). یکی از محورهای کلیدی این اهداف، تمرکز بر اشتغال کامل و مولد و کار شایسته برای همه است؛ هدفی که تحقق آن مستلزم بهبود شرایط کاری، ارتقای کیفیت زندگی شغلی و تأمین تعادل کار و زندگی^۲ برای نیروی انسانی در بخش های مختلف است (آدم^۳، ۲۰۲۴). مفهوم تعادل کار و زندگی، از زمان طرح آن، به یکی از مباحث پررنگ در ادبیات مدیریت منابع انسانی، روان شناسی شغلی، جامعه شناسی کار و حتی فناوری اطلاعات بدل شده است. پژوهشگران آن را به عنوان وضعیت پایداری در نظر می گیرند که طی آن، فرد قادر است خواسته ها و الزامات زندگی حرفه ای و شخصی خود را بدون ایجاد تعارض جدی مدیریت کند (ماتارلی^۴، ۲۰۲۴). این وضعیت ایده آل، در عمل تحت تأثیر مجموعه ای از عوامل چندلایه قرار دارد: عوامل فردی مانند شخصیت، تاب آوری و انگیزش درونی؛ عوامل سازمانی نظیر حمایت مدیران، استقلال شغلی و عدالت سازمانی؛ و عوامل محیطی و جمعیت شناختی همچون ساختار خانواده، نقش های اجتماعی و دسترسی به منابع حمایتی (ماردیانتی^۵، ۲۰۲۴).

تحولات پرشتاب فناوری، تغییرات ساختاری در خانواده ها، افزایش اشتغال زنان، ظهور خانواده های دوشغله و بازگشت مادران به بازار کار، همه و همه موجب شده اند تعادل کار و زندگی در دهه های اخیر با چالش های تازه ای مواجه شود. همین روند سبب شکل گیری نظریه ها و چارچوب های جدیدی در این حوزه شده است (کوچاک^۶، ۲۰۲۴). از جمله می توان به نظریه های انباشت نقش، مرزهای کاری-خانوادگی، رفتار برنامه ریزی شده، حفاظت از منابع، نظریه سایبرنتیک و سیستم های خانواده اشاره کرد که هر کدام تلاش کرده اند جنبه ای از پویایی این تعادل را تبیین کنند (آنگایارکانی^۷، ۲۰۲۴). در سال های اخیر، محققان به جای تمرکز صرف بر «تعارض»، به جنبه های مثبت این رابطه پرداخته اند. مفاهیمی چون غنی سازی کار-خانواده و تسهیل نقش ها جایگزین نگرش تقابلی شده اند (طاهر^۸، ۲۰۲۴). شواهد پژوهشی نشان می دهند که منابع شغلی و شخصی، از جمله حمایت سازمانی، درآمد مکفی، ویژگی های روان شناختی فردی (مانند خوش بینی و عزت نفس) و شبکه های حمایتی خانوادگی، می توانند به تقویت این غنی سازی کمک کرده و تأثیر مثبتی بر عملکرد و رفاه روانی فرد داشته باشند (پیرچر^۹، ۲۰۲۴). با وجود توسعه قابل توجه دانش نظری در این زمینه، بررسی های مختلف نشان می دهند که این حوزه همچنان دچار نوعی عدم انسجام نظری و پراکندگی مفهومی است. تنوع نظریات، دیدگاه های گاه متناقض، و تفاوت های بافتی در جوامع مختلف، بر پیچیدگی فهم و تبیین این موضوع افزوده اند. از سوی دیگر، پژوهش های نوین نشان داده اند که صرف برخورداری از منابع کاری

¹ Suhara² Work-Life Balance³ Adam⁴ Mattarelli⁵ Mardiyanti⁶ Koçak⁷ Angayarkanni⁸ Tahir⁹ Pircher

لزاماً به معنای غنی‌سازی کار-خانواده نیست؛ بلکه نحوه درونی‌سازی و استفاده از این منابع توسط فرد نقش تعیین‌کننده‌تری دارد (الهارون، ۲۰۲۴).

در دهه‌های اخیر، افزایش فشارهای شغلی، مسئولیت‌های چندگانه و تغییرات محیطی، بیش از پیش اهمیت «تبادل کار و زندگی» را در مشاغل مختلف نمایان ساخته است. در این میان، معلمان ورزش به عنوان یکی از گروه‌های حرفه‌ای که با چالش‌های فیزیکی، روانی و اجتماعی قابل توجهی روبرو هستند، به‌طور ویژه‌ای نیازمند بررسی وضعیت تعادل میان مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی خود می‌باشند. تعادل ناکافی در این حوزه می‌تواند پیامدهای متعددی نظیر فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه، افت کیفیت آموزش و حتی ترک خدمت را به همراه داشته باشد. از سوی دیگر، نظریه‌های نوین در روانشناسی مثبت‌گرا، مفاهیمی چون روزه‌های امید^۱ و تیرگی‌ها^۲ را به عنوان لنزهایی برای تحلیل وضعیت روانی و رفتاری افراد در مواجهه با فشارهای محیطی مطرح می‌سازند. بر این اساس، نحوه ادراک افراد از شرایط خود و سطح امیدواری‌شان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در چگونگی مدیریت تعارض‌های کار-زندگی داشته باشد. در واقع، رویکرد روزه‌های امید بر آن است که افراد می‌توانند با شناسایی ظرفیت‌ها، اهداف معنادار و روابط حمایتی، در مواجهه با فشارها تاب‌آوری بیشتری از خود نشان دهند، در حالی که نگاه تیره یا فقدان امید، می‌تواند موجب انزوای، خستگی ذهنی و کاهش عملکرد حرفه‌ای شود. با توجه به این موضوع، شناسایی عوامل مؤثر بر تعادل کار در میان معلمان ورزش -از جمله فشارهای محیطی، حمایت‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و سطح امیدواری- و بررسی پیامدهای آن، می‌تواند به ارائه راهکارهایی برای ارتقای سلامت روانی، بهره‌وری شغلی و کیفیت زندگی حرفه‌ای آنان منجر شود. با این وجود، هنوز پژوهش‌های اندکی به تبیین این روابط با تمرکز خاص بر آموزگاران ورزش پرداخته‌اند؛ به‌ویژه با لحاظ رویکرد امید و تیرگی که می‌تواند چارچوبی نوین برای تحلیل داده‌ها فراهم آورد. بنابراین، این پژوهش بر آن است تا با رویکردی تلفیقی و چندبعدی، به واکاوی عوامل تأثیرگذار بر تعادل کار در معلمان ورزش پرداخته، و با تمرکز بر دیدگاه‌های امید و تیرگی، پیامدهای روانی و شغلی این تعادل یا عدم تعادل را مورد بررسی قرار دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند بستر مناسبی برای تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی در حوزه مدیریت منابع انسانی ورزشی فراهم آورد.

مبانی نظری

تبادل کار و زندگی به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در علوم رفتاری، روان‌شناسی شغلی و مدیریت منابع انسانی، به حالتی اشاره دارد که در آن فرد می‌تواند نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوط به شغل و زندگی شخصی خود را بدون تجربه تعارض یا فشار مفرط ایفا کند. این تعادل نه تنها به رفاه روانی فرد کمک می‌کند، بلکه عاملی مهم در بهبود عملکرد شغلی، کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی نیز شناخته شده است (ماتارلی^۳، ۲۰۲۴).

در چارچوب نظریه مرزهای کار/خانواده، مرز میان نقش‌های کاری و خانوادگی، بسته به ویژگی‌های فردی و سازمانی، ممکن است سخت یا منعطف باشد. هنگامی که این مرزها به درستی مدیریت شوند، احتمال بروز تعارض کار-زندگی کاهش می‌یابد و فضا برای همزیستی سازنده این دو حوزه فراهم می‌شود. در همین راستا، نظریه حفاظت

^۱ windows of hope

^۲ darkness or hopelessness

^۳ Mattarelli

از منابع بیان می کند که افراد برای حفظ منابع شخصی و روانی خود تلاش می کنند و زمانی که این منابع (مانند انرژی، زمان یا حمایت اجتماعی) بیش از حد مصرف شوند، تعادل کار و زندگی به خطر می افتد (آنگایارکانی^۱، ۲۰۲۴). عوامل مؤثر بر تعادل کار را می توان در سه دسته کلی تقسیم کرد:

۱. عوامل ارتقای رفاه و انگیزش فردی مانند خودکارآمدی، انگیزه درونی، مهارت های مدیریت زمان و تاب آوری روانی؛

۲. عوامل سازمانی مانند میزان حمایت مدیران، حجم کار، انعطاف پذیری زمانی، عدالت سازمانی و سیاست های منابع انسانی؛

۳. عوامل بیرونی یا محیطی مانند ساختار خانواده، مسئولیت های مراقبتی، وضعیت اقتصادی و حمایت های اجتماعی. در مورد معلمان ورزش، ویژگی های خاص این شغل - از جمله ساعات کاری غیرثابت، مشارکت در فعالیت های خارج از کلاس، و فشارهای جسمانی و عاطفی - می تواند چالش های مضاعفی در ایجاد تعادل کار و زندگی ایجاد کند. همچنین انتظارات چندگانه از سوی والدین، مدیران و جامعه ممکن است فشار روانی بیشتری برای حفظ این تعادل ایجاد نماید (پیرچر^۲، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، عدم تعادل بین کار و زندگی ممکن است منجر به پیامدهایی مانند کاهش رضایت شغلی، افزایش استرس، افت عملکرد، و حتی قصد ترک خدمت در میان معلمان شود. در مقابل، برخورداری از یک تعادل مطلوب می تواند به افزایش تعهد سازمانی، بهبود سلامت روانی و فیزیکی و ارتقای کیفیت تدریس منجر گردد. در مجموع، فهم دقیق عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی و شناخت پیامدهای آن، به ویژه در میان گروه های خاص شغلی مانند معلمان ورزش، برای طراحی سیاست های سازمانی مؤثر و ارتقای رفاه شغلی، ضرورتی علمی و عملی به شمار می رود.

پیشینه پژوهش

ردامهر (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل توازن کار - زندگی پایدار در صنعت نفت»، از روش داده بنیاد چندگانه بهره برده است. در این مطالعه، از میان ۴۱۱ مقاله اولیه، تعداد ۵۴ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب و مفاهیم و مؤلفه های تأثیرگذار از آن ها استخراج شد. هم زمان، با انجام مصاحبه با خبرگان صنعت نفت، کدها و مفاهیم تجربی گردآوری و تحلیل گردید. در نهایت، یافته ها در قالب سه مقوله اصلی شامل پایداری اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی در زمینه تعادل کار و زندگی ارائه شده اند. هاشمی (۱۴۰۲) در مطالعه ای با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه های تعادل کار - زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران، بر اساس برنامه های نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور، به شناسایی ۷ مؤلفه و ۳۷ شاخص پرداخت. این مؤلفه ها شامل: ساختار دولت (۴ شاخص)، توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی (۲ شاخص)، مدیریت سرمایه انسانی (۹ شاخص)، عوامل و فناوری های مدیریتی (۶ شاخص)، توسعه فرهنگ سازمانی (۷ شاخص)، نظارت و ارزیابی (۵ شاخص)، و صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری (۴ شاخص) هستند. رازقی نصرآباد (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «پیوند دورکاری با تعادل کار و خانواده در دوران همه گیری کووید-۱۹» نشان داد که زنان بیشتر از همسران خود دورکار بوده اند و در نتیجه بار مسئولیت کارهای خانه عمدتاً بر دوش آن ها قرار داشته است. این تحقیق دو مضمون اصلی «شکاف بین انتظارات و واقعیت های دورکاری» و «پتانسیل

^۱ Angayarkanni

^۲ Pircher

بهبود تعادل کار - خانواده پس از کرونا» را استخراج کرده است. یافته‌ها حاکی از آن است که به دلیل نبود زیرساخت‌های لازم، دورکاری در دوران همه‌گیری چالشی جدی در ایجاد تعادل کار و خانواده بوده است. با این حال، انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی کار، به‌ویژه برای مادران شاغل، عامل مهمی در بهبود این تعادل پس از کرونا تلقی می‌شود. پیرزاده (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان «تعادل کار و زندگی معلمان در بستر پسا کرونا»، با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی، به بررسی تجربیات زیسته‌ی ۱۵ معلم مقطع متوسطه پرداخت. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌هایی چون فشار کاری ناشی از آموزش مجازی، کمبود حمایت سازمانی، و تداخل نقش‌های خانوادگی - شغلی، بیشترین تأثیر را بر کاهش تعادل کار و زندگی داشته‌اند. این مطالعه همچنین به نقش بازنگری در سیاست‌های رفاهی برای ارتقای تاب‌آوری شغلی اشاره دارد. نوربخش و محمدی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «تحلیل رابطه حمایت اجتماعی، عدالت سازمانی و تعادل کار و زندگی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان»، با استفاده از مدل معادلات ساختاری، به این نتیجه رسیدند که حمایت اجتماعی و ادراک از عدالت سازمانی، تأثیر معناداری بر بهبود تعادل کار و زندگی دارد. در این مطالعه، حمایت همکاران و مدیران به عنوان متغیرهای کلیدی شناسایی شدند. ویلیامز و لی (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای تطبیقی بین کشورهای اسکاندیناوی و آسیای جنوب شرقی، دریافتند که سیاست‌های منعطف کاری، نظیر کار پاره‌وقت و مرخصی والدین، به‌طور قابل توجهی بر کاهش استرس و افزایش رضایت از زندگی حرفه‌ای تأثیر داشته‌اند. این پژوهش به اهمیت بستر فرهنگی در موفقیت سیاست‌های تعادل کار و زندگی اشاره دارد. یوشیدا و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان «نقش سلامت روان در تعادل کار و زندگی کارکنان آموزشی»، نشان دادند که کارکنانی که از حمایت روانی مناسب برخوردارند، توانایی بیشتری در مدیریت فشارهای کاری و خانوادگی دارند. یافته‌ها تأکید دارند که برنامه‌های مداخله‌ای سلامت روان در مدارس، عاملی کلیدی در بهبود عملکرد حرفه‌ای و کاهش فرسودگی شغلی است. فارووک^۱ (۲۰۲۴) در یک فراتحلیل از بیش از ۶۰ مطالعه، به بررسی تأثیر عوامل کاری، غیرکاری و جمعیت‌شناختی بر تداخل کار و خانواده و بالعکس پرداخت. همچنین، کاسپر و همکارانش مرور روش‌شناختی گسترده‌ای از پژوهش‌های حوزه کار - خانواده در مجلات روان‌شناسی صنعتی - سازمانی و رفتار سازمانی طی ۲۴ سال انجام دادند. سینگ^۲ (۲۰۲۳) در مرور سیستماتیک ادبیات موضوع تعادل کار و زندگی، به این نتیجه رسید که ۵ عامل فردی و ۸ عامل سازمانی مانع تحقق تعادل کار و زندگی در جامعه آماری مورد مطالعه هستند. از میان این عوامل، «درآمد ناکافی» و «تنش شغلی» مهم‌ترین موانع شناسایی شده بودند. کربی^۳ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تعادل کار و زندگی و رفاه کارکنان و اساتید»، از مدل دوگانه سلامت روان بهره برد و نشان داد که بین تعادل کار - زندگی و رفاه کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. در این میان، متغیر «میزان علاقه به کار» بیشترین همبستگی را با رفاه داشت و «حمایت سازمانی» به عنوان مهم‌ترین متغیر و «وضعیت نظارت» با کم‌ترین توجه در سازمان شناخته شد. عرفان (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر تعادل کار و زندگی با نقش حمایت سازمانی و فرسودگی شغلی» دریافت که تعادل کار و زندگی می‌تواند به عملکرد پروژه آسیب بزند، در حالی که حمایت سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد دارد. همچنین، فرسودگی شغلی با عملکرد پروژه رابطه مثبت داشته و نقش میانجی‌گر تعادل کار - زندگی در این زمینه

^۱ Faruque^۲ Singh^۳ Kirby

تأیید شده است. مولانگ^۱ (۲۰۲۲) نیز در تحقیق خود با عنوان «تحلیل تأثیر عدالت سازمانی و تعادل کار - زندگی بر درگیری کارکنان و قصد ترک خدمت»، به این نتیجه رسید که عدالت سازمانی و تعادل کار و زندگی مستقیماً بر قصد ترک خدمت تأثیر مثبت دارند. اما درگیری شغلی نتوانسته است نقش میانجی گر را میان این متغیرها ایفا کند.

روش شناسی پژوهش

با توجه اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر تعادل کار و پیامدهای آنها در معلمان ورزش با رویکرد روزنه های امید و تیره می باشد. بنابراین از نظر طرح جزء طرح های کیفی و از نظر روش تحلیل مضمون می باشد. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان تربیت بدنی می باشند. بدین منظور تعداد ۱۴ مصاحبه انجام گرفت. نمونه گیری در هر بخش تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. به صورتی که پس از اشباع نظری یک مصاحبه دیگر جهت اطمینان از اشباع نظری انجام شد (برون^۲، ۲۰۰۹). به عبارتی مصاحبه شماره ۱۴، جهت پی بردن به اشباع نظری انجام گرفت. معیار انتخاب شرکت کنندگان در بخش کیفی در مرحله اول داشتن سابقه بالاتر از ۵ سال، کارمند رسمی آموزش و پرورش، و دارای بودن مدرک دکتری تربیت بدنی بود و در مرحله دوم آشنایی آنان با اصول و کار معلمان ورزش بود. ابزار مورد استفاده جهت شناسایی عوامل مؤثر بر تعادل کار و پیامدهای آنها در معلمان ورزش با رویکرد روزنه های امید و تیره، مصاحبه های نیمه ساختارمند با مطالعه اسناد بود برای ارزیابی تایید پذیری و قابلیت اعتماد چارچوب تدوین شده مولفه های شناسایی تبیین الگوی تعادل کار از تکنیک همسوسازی داده ها (جمع آوری اطلاعات از طریق ۱- جمع آوری مبانی نظری و اصول زیر بنایی مربوط به شناسایی تبیین الگوی تعادل کار. ۲- پژوهش های علمی انجام شده در حوزه شناسایی تبیین الگوی تعادل کار. ۳- مصاحبه با افراد کانونی و به عبارت دیگر آگاهی دهندگان کلیدی) استفاده شد. در این پژوهش هم ابتدا با کسب اجازه از مصاحبه شونده مصاحبه ضبط گردید و همزمان هم یادداشت برداری انجام شد. بعد از اتمام هر مصاحبه از داده های آن مصاحبه بعد از انجام مصاحبه، رونوشت برداری شد و با فایل ضبط شده به منظور دقت و صحت محتوای نوشته ها مطابقت داده شد برای اطمینان از اینکه نکاتی از قلم نیافتاده باشد، متن بارها و بارها مطالعه شد و هر جایی که محتوا نامفهوم بود، مجدداً از مصاحبه شونده درخواست گردید که توضیحاتی در آن خصوص ارائه دهند تا اینکه مسئله شفاف سازی شود. زمان و مکان مصاحبه هم توسط مصاحبه شونده و به دلخواه تعیین گردید مشارکت کنندگان به هر طریق که مایل بودند پاسخ خود را ارائه کردند. ملاحظات اخلاقی رعایت شده در پژوهش شامل کسب رضایت آگاهانه از مشارکت کنندگان برای شرکت در پژوهش، ضبط محتوای مصاحبه، اطمینان به محرمانه ماندن داده ها بود. پس از مکتوب کردن مصاحبه بر طبق همان وازه های بکار رفته توسط مشارکت کنندگان و باز خوانی آن به مرتب کردن داده ها پرداخته شد. و عبارت ها و جمله هایی که آشکار کننده و یا توصیف کننده مفهوم خاصی بودند برای هر مصاحبه بطور جداگانه استخراج شدند. سپس مضامین تکراری حذف و مضامین مشابه در کنار هم قرار داده شد و مضامین غیر مرتبط جدا شدند و مفاهیم در جدولی با ردیف و ستون های مشخص قرار داده شدند و امکان بررسی بیش تر و سریع تر مهیا شد.

¹ Mulang

² Brown

یافته های پژوهش

به منظور پاسخ دهی سئوالات پژوهش از روش پژوهش کیفی استفاده شد. بدین منظور، با ۱۴ نفر از معلمان تربیت بدنی مصاحبه هایی نیمه ساختار یافته بعمل آمد و به اشباع نظری رسیدیم. در این بخش، داده های کیفی حاصل از مصاحبه ها با استفاده از فن تحلیل موضوعی تحلیل شده است. در نتیجه، با استفاده از فرایند کدگذاری، عوامل مرتبط با توسعه و مولفه های تعادل کار منابع انسانی توانمند شناسایی شده و الگوی مفهومی الگوی تعادل کار در معلمان ورزش تدوین گردید. در ادامه تحلیل های مرتبط با الگوی اکتشافی ارائه گردیده است.

به منظور جمع بندی و شناسایی مؤلفه های اصلی تعادل کار در معلمان ورزش، کدها (مفاهیم) شناسایی شده در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: کدها (مفاهیم شناسایی شده) حاصل از مصاحبه با صاحب نظران مربوط به تعادل کار در معلمان ورزش

مضمین اولیه	مضمون پایه
توجه به ویژگی های جمعیت شناختی و مهارت های ارتباطی، فنی و میان فردی در هنگام برنامه ریزی برای توسعه، قوانین و مقررات سازمانی، برنامه های سازمانی، نبود بخش برنامه های صحیح و اجرای آنها، داشتن استراتژی برای تعادل کار منابع انسانی، برنامه ریزی مدون و مشخص توسعه و تعادل کار منابع انسانی،	خط مشی ها و رمز گذاری تجربه کارمندان
ارتقا و توسعه فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی، تبدیل شدن تربیت افراد در کنار افراد با تجربه به یک فرهنگ سازمانی، ارزش های مشترک، احترام به تنوع، ایجاد همخوانی ارزش ها و باورهایشان، فرهنگ مشوق اجتماعی، حمایت و تشویق نهادهای دولتی،	فرهنگ سازمانی
آموزش مهارت های لازم، ایجاد شناسنامه کاری برای هر فرد، ارتقای افراد از طریق آموزش های کاربردی و کارگاهی، آموزش مدیران توسط مدیران با تجربه و موفق، داشتن برنامه برای آموزش تک به تک افراد، طراحی برنامه آموزش مبتنی بر ارزیابی عملکرد، استفاده از دوره های آموزشی، آموزش بدو استخدام، آموزش حین کار، توجه به آموزش و یادگیری کارکنان،	فرصت های توسعه شغلی
توجه به فرایند استاندارد و علمی به کارگیری معلمان، استفاده از افراد تحصیل کرده مرتبط با حوزه تخصصی در هنگام جذب، جذب افراد بر اساس نیازسنجی و مطالعه میدانی، توجه به پیش نیازهای علمی هنگام جذب، استخدام مناسب به منظور کاهش هزینه های توسعه افراد، گزینش نیروها در زمان جذب، طراحی یک کانون جذب، مشخص شدن نیاز واقعی سازمان به منابع انسانی در هنگام جذب، استفاده از نظام استعدادیابی معلمان، به کارگیری درست منابع انسانی، تشکیل مخزن افراد مستعد برای تصدی پست های کلیدی، گزینش مناسب،	معنی داری شغل
ارائه مشوق های مالی مبتنی بر عملکرد، تفاوت قائل شدن بین معلمان پر تلاش و سطح بالا با سایر معلمان، حامی نبودن نظام جبران خدمات کارکنان از سیستم تعادل کار منابع انسانی، مبتنی بودن نظام جبران خدمات بر رفع نیازهای زندگی کارکنان، توجه نظام جبران خدمات به تفاوت های فردی در عملکرد کارکنان،	جبران خدمات
تعهد سازمانی افراد، مقدم بودن تعهد بر تخصص، ارتباط و قدرت حل مسئله، پذیرش مشکل، انعطاف پذیری، توانایی احیا مجدد، ارتقا خود کارآمدی، افزایش مهارت مشکل گشایی، ظهور حس هدفمند، کسب اعتماد به بنفس	تعهد سازمانی
توجه به سایر نظام های منابع انسانی در هنگام توسعه، توسعه مهارت ها در درون سازمان، ایجاد تعاملات اجتماعی مثبت، ایجاد تعاملات رفتاری حمایت گرایانه، توسعه سرمایه اجتماعی، توسعه اعتماد در درون جامعه، برقراری تعاملات سازنده، توسعه هویت اجتماعی، توسعه همبستگی،	یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی
مشارکت در تصمیم گیری ها، برنامه توسعه فردی برای کلیه کارکنان، قرار دادن فرصت های برابر در اختیار کارکنان، دوره های آموزشی، کارگاه های آموزشی، طراحی برنامه توانمندسازی متناسب با پست های سازمانی، توجه به بالندگی معلمان،	ارتباطات و بازخورد

مضمون پایه	مضامین اولیه
تناسب شغل و شاغل	دوست داشتن شغل، همبسته کردن اهداف توسعه ای فرد و سازمان،
غنی سازی شغلی	آزاد گذاشتن افراد برای انتخاب شغل، طراحی شغل، تربیت چند شغلی بودن کارکنان، طراحی شغل بر مبنای ارزیابی عملکرد
اهداف شغلی	استفاده از نظام اهداف شغلی، ارتباط بین گروه های کاری در زمان اهداف شغلی، تدریجی و آرام اجرا نمودن اهداف شغلی، اجرا نمودن آیین نامه های مرتبط با اهداف شغلی، اجرای اهداف شغلی متناسب با توانمندی کارکنان،
امنیت شغلی	نبود استرس اخراج، آرامش محیط کاری، رفاه معنوی
شناخت و پاداش	ایجاد انگیزه در افراد، تشویق های مالی، تشویق افراد با انگیزاننده های متناسب با قابلیت های خودش، ایجاد انگیزه در افراد، افزایش رضایت مندی معلمان، توجه به انگیزه کارکنان، توجه به انگیزش کارکنان، تلاش برای افزایش انگیزه یادگیری کارکنان،
ویژگی های شخصی	ارزیابی رفتارهای کارکنان و معلمان، کشف رفتارهای مناسب و الگو قرار دادن آنها، توجه به عوامل فردی مرتبط با توسعه شامل قابلیت ها، استعدادها و مهارت ها، مشخص کردن سطح فنی و تخصصی کارکنان به منظور شناسایی شکاف موجود تا سطح ایده آل، در نظر گرفتن تفاوت های فردی، شناخت درست کارکنان،
تعادل بین کار و زندگی	رفاه کارکنان، توجه به کیفیت زندگی خانوادگی افراد، حجم کار و استرس، غرامت مزایا
شایسته سالاری	اجرای شایسته سالاری، آموزش مبتنی بر شایستگی مد نظر سازمان، استفاده از نظام شایسته سالاری، شایسته سالاری، ملاک قراردادن شاخص های شایسته سالاری در انتصابات و ارتقاها،
شرکت در نشست ها و کارگروه های تخصصی (سازمان یادگیرنده)	شرکت دادن کارکنان در کنفرانس ها و همایش های معتبر، اعزام معلمان به کنگره ها و همایش های علمی و تخصصی، استفاده از کارگاه ها، حضور در محیط اجرای عملیاتی، قرار دادن آنها در موقعیت های اجرای کار، برگزاری کارگاه ها بر اساس نیازهای بخش های سازمانی، استفاده از آموزش های عملیاتی در حین اجرای فعالیت ها،
روابط کاری	حفظ استعدادها، محیط کاری مثبت، تربیت افراد برای تصدی پست های کلیدی، آمادگی روانی و محیطی سازمان برای حفظ منابع انسانی،
مدیریت عملکرد	بازخورد منظم، مشارکت معلمان، مکانیسم های بازخورد، رهبری، آموزش و فرصت های توسعه، انتظارات روشن و شناخت دستاوردها و فرصت های پیشرفت، داشتن برنامه بلندمدت برای تعادل کار،
کارراه شغلی	ترسیم فاکتور های مؤثر بر مسیر شغلی معلمان، طراحی و ترسیم کارراه شغلی معلمان، نقش مدیریت بر تعادل کار افراد، حامی بودن مدیران از افراد تحت مجموعه،
ارزیابی و مدیریت عملکرد	ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب، انجام آزمون های ضمن خدمت، سنجش مداوم توانایی های افراد، نظام ارزیابی عملکرد مناسب، ارتقا نظام ارزشیابی عملکرد، استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه برای ارزیابی رفتار و عملکرد معلمان، استفاده از ارزیابی عملکرد مبتنی بر تک تک کارکنان،
کاهش دخالت ها و فشارهای سیاسی	کاهش دخالت نهادهای برون سازمانی در انتصاب و ارتقای افراد، کاهش بازی های سیاسی در انتصابات، کاهش دخالت افراد سیاسی، کاهش فشارهای سیاسی
متنورینگ شغلی	بازگو نمودن تجارب مثبت آموزش و پرورش ها، اطلاع رسانی مناسب در خصوص تلاش ها و فعالیت های شکل گرفته شده، ایجاد داشبورد مدیریتی در سازمان، انعکاس راه حل مشکلات واقعی، پیشبینی نیازها و اصلاح فرایندها،
نوآوری سازمانی	نوآوری اداری، نوآوری های پژوهشی، نوآوری در اجرا، نوآوری در ارائه خدمات

مضمون پایه	مضامین اولیه
اخلاقیت سازمانی	کاربست طرح نوین در انجام فعالیت‌های معلمان، حمایت آموزش و پرورش از ایده‌های خلاقانه، خلق افکار نو در آموزش و پرورش، پرورش خلاقیت در معلمان
بهبود مستمر	بهبود فرایندهای اجرای کار در آموزش و پرورش، حذف فعالیت‌های غیر ارزش افزوده، بهبود و افزایش کیفیت ارائه خدمات آموزشی، افزایش رضایت معلمان
تعالی منابع انسانی	بهبود منابع انسانی (کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت)، یادگیری، توسعه، اخلاق مدارشدن در ساختار سازمانی آموزش و پرورش، شکل‌گیری نگرشی سرمایه‌ای در منابع انسانی
عدم جایگاه مناسب	جایگاه نامناسب سازمانی فرد با توجه به دانش و تحصیلات جایگاه نامناسب فرد با توجه به سوابق و توانمندی‌ها جایگاه نامناسب اقتصادی و درآمدی فرد بر اساس عملکرد
تقلیل موقعیت	عزل و کنار گذاشتن افراد بر اساس تعلقات فردی و شرایط جسمانی و روانی عزل و کنار گذاشتن افراد بر اساس تفکر و تعلق سیاسی عزل و کنار گذاشتن افراد بر اساس روابط و تعلق به گروه غیررسمی سازمانی
خنثی شدن	خنثی کردن عملکردهای قبلی افراد کنار گذاشتن فرایندهای انجام امور که توسط مدیریت تربیت بدنی اداره ایجاد شده از بین بردن نتایج سازمانی و دارایی‌های مادی و معنوی کسب شده توسط کارکنان
عدم همکاری	عدم همکاری دانشی توسط همکاران عدم همراهی و همدلی توسط همکاران عدم پذیرش در گروه‌های غیررسمی و دوستانه توسط همکاران
تفاوت ارزش‌ها	ضعف در ایجاد ارتباطات فردی ناتوانی در درک خود به عنوان بخشی از سازمان انزوا و گوشه‌گیری وجود و شیوع سبک‌های زندگی شخصی متفاوت وجود اعتقادات و باورهای اجتماعی متفاوت وجود فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف در سازمان
احساس بی‌عدالتی	احساس بی‌عدالتی فردی در سازمان احساس بی‌عدالتی در رویه‌های سازمان احساس بی‌عدالتی اجتماعی در سازمان
ایجاد تعارض	تعارض بین تعلقات فردی، اجتماعی کارکنان با باورهای سازمانی تعارض بین دانش فرد در مورد امور سازمانی با فرایندهای موجود سازمانی تعارض بین باورهای فردی کارکنان با باورهای سازمانی تفاوت بودن زادگاه با شهر محل زندگی

مضمون پایه	مضامین اولیه
رفتارهای انحرافی	نهان کاری یا عدم ارایه دانش و توانمندی خود ترک شغل آسیب زدن به اموال عمومی آسیب رساندن به افراد و سازمانی که از طریق آن طرد شده است صدمه زدن به خود به طرق مختلف (غیبت، بحث با همکاران)
کاهش عملکرد	کاهش ارائه عملکرد مطلوب در انجام برای دانش آموزان کارشکنی در امور جاری سازمان کاهش همکاری و همدلی با سازمان

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، خبرگان و مطلعین کلیدی به طیف وسیعی از مؤلفه های مرتبط با الگوی تعادل کار در معلمان ورزش اشاره نموده اند. پس از مرحله اول کدگذاری، تمامی کدها برای تحلیل مرتب گردید. در این مرحله تمامی کدهایی که به وسیله یک مصاحبه شونده کلیدی تشخیص داده شده است به صورت منظم مرتب و در یک ردیف ارائه گردید.

در فاز بعدی تحلیل، ابتدا مجموعه تم های ایجاد شده به منظور اطمینان از کدگذاری صورت گرفته مورد بازبینی مجدد قرار گرفت و سپس از منظر تجانس درونی و تباین بیرونی تمامی کدهای مرتبط که از نظر موضوعی نیز دارای تشابه بودند در یک طبقه قرار گرفت. با توجه به نتایج جدول ۲ میزان فراوانی مفاهیم شناسایی شده و پیشینه پژوهش، مقوله های اصلی و زیر مقوله ها زیر به عنوان تعادل کار در معلمان ورزش شناسایی و گزارش گردیده است.

جدول ۲: مقوله های اصلی و زیر مقوله های مرتبط با تعادل کار در معلمان ورزش

مضمون پایه	مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده
عوامل سازمانی	خط مشی ها و رمز گذاری تجربه کارمندان	توجه به ویژگی های جمعیت شناختی و مهارت های ارتباطی، فنی و میان فردی در هنگام برنامه ریزی برای توسعه، قوانین و مقررات سازمانی، برنامه های سازمانی، نبود بخش برنامه های صحیح و اجرای آنها، داشتن استراتژی برای تعادل کار منابع انسانی، برنامه ریزی مدون و مشخص توسعه و تعادل کار منابع انسانی،
	فرهنگ سازمانی	ارتقا و توسعه فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی، تبدیل شدن تربیت افراد در کنار افراد با تجربه به یک فرهنگ سازمانی، ارزش های مشترک، احترام به تنوع، ایجاد همخوانی ارزش ها و باورهایشان، فرهنگ مشوق اجتماعی، حمایت و تشویق نهادهای دولتی،
	فرصت های توسعه شغلی	آموزش مهارت های لازم، ایجاد شناسنامه کاری برای هر فرد، ارتقای افراد از طریق آموزش های کاربردی و کارگاهی، آموزش مدیران توسط مدیران با تجربه و موفق، داشتن برنامه برای آموزش تک به تک افراد، طراحی برنامه آموزش مبتنی بر ارزیابی عملکرد، استفاده از دوره های آموزشی، آموزش بدو استخدام، آموزش حین کار، توجه به آموزش و یادگیری کارکنان،

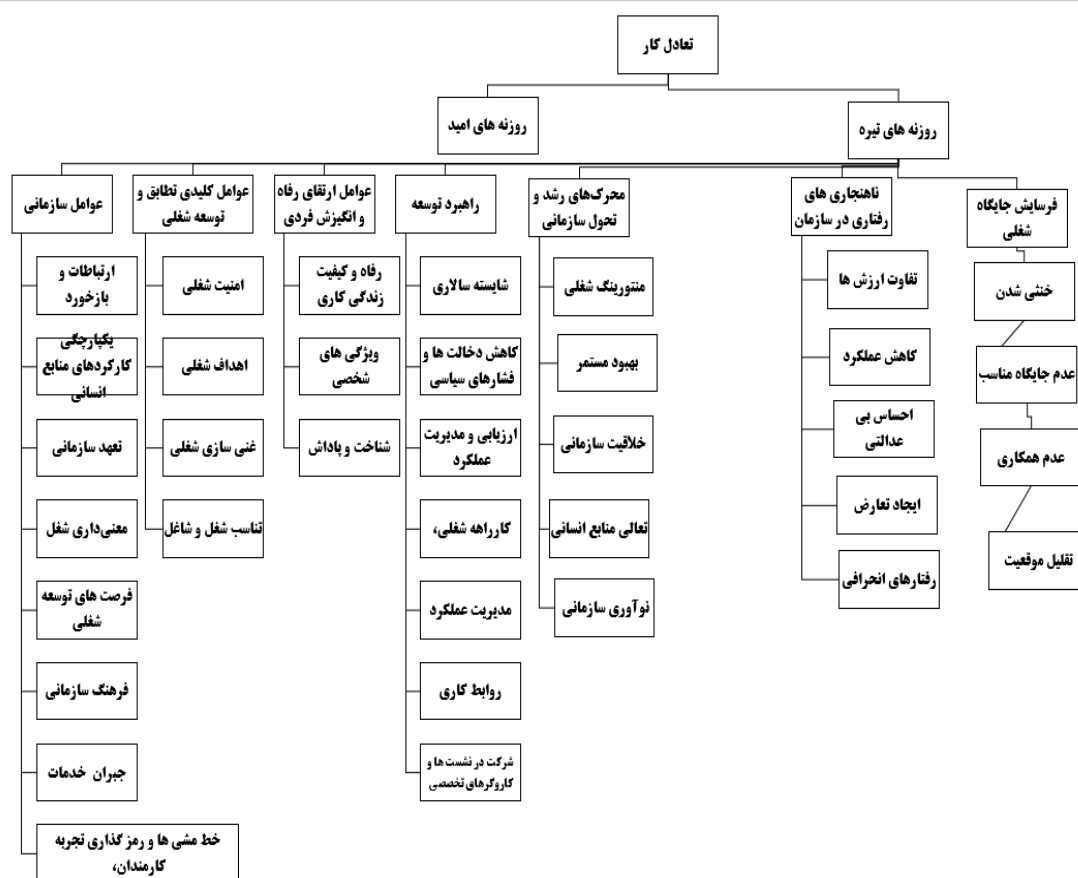
کدها(مفاهیم شناسایی شده)	مضامین پایه	مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده
توجه به فرایند استاندارد و علمی به کارگیری معلمان، استفاده از افراد تحصیل کرده مرتبط با حوزه تخصصی در هنگام جذب، جذب افراد بر اساس نیازسنجی و مطالعه میدانی، توجه به پیش نیازهای علمی هنگام جذب، استخدام مناسب به منظور کاهش هزینه های توسعه افراد، گزینش نیروها در زمان جذب، طراحی یک کانون جذب، مشخص شدن نیاز واقعی سازمان به منابع انسانی در هنگام جذب، استفاده از نظام استعدادیابی معلمان، به کارگیری درست منابع انسانی، تشکیل مخزن افراد مستعد برای تصدی پست های کلیدی، گزینش مناسب،	معنی داری شغل		
ارائه مشوق های مالی مبتنی بر عملکرد، تفاوت قائل شدن بین معلمان پر تلاش و سطح بالا با سایر معلمان، حامی نبودن نظام جبران خدمات کارکنان از سیستم تعادل کار منابع انسانی، مبتنی بودن نظام جبران خدمات بر رفع نیازهای زندگی کارکنان، توجه نظام جبران خدمات به تفاوت های فردی در عملکرد کارکنان،	جبران خدمات		
تعهد سازمانی افراد، مقدم بودن تعهد بر تخصص، ارتباط و قدرت حل مسئله، پذیرش مشکل، انعطاف پذیری، توانایی احیا مجدد، ارتقا خودکارآمدی، افزایش مهارت مشکل گشایی، ظهور حس هدفمند، کسب اعتماد به بنفس	تعهد سازمانی		
توجه به سایر نظام های منابع انسانی در هنگام توسعه، توسعه مهارت ها در درون سازمان، ایجاد تعاملات اجتماعی مثبت، ایجاد تعاملات رفتاری حمایت گرایانه، توسعه سرمایه اجتماعی، توسعه اعتماد در درون جامعه، برقراری تعاملات سازنده، توسعه هویت اجتماعی، توسعه همبستگی،	یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی		
مشارکت در تصمیم گیری ها، برنامه توسعه فردی برای کلیه کارکنان، قرار دادن فرصت های برابر در اختیار کارکنان، دوره های آموزشی، کارگاه های آموزشی، طراحی برنامه توانمندسازی متناسب با پست های سازمانی، توجه به بالندگی معلمان،	ارتباطات و بازخورد		
دوست داشتن شغل، همبسته کردن اهداف توسعه ای فرد و سازمان،	تناسب شغل و شاغل	عوامل کلیدی	تطابق و توسعه شغلی
آزاد گذاشتن افراد برای انتخاب شغل، طراحی شغل، تربیت چند شغلی بودن کارکنان، طراحی شغل بر مبنای ارزیابی عملکرد	غنی سازی شغلی		
استفاده از نظام اهداف شغلی، ارتباط بین گروه های کاری در زمان اهداف شغلی، تدریجی و آرام اجرا نمودن اهداف شغلی، اجرا نمودن آیین نامه های مرتبط با اهداف شغلی، اجرای اهداف شغلی متناسب با توانمندی کارکنان،	اهداف شغلی	عوامل ارتقای رفاه و انگیزش فردی	تطابق و توسعه شغلی
نبود استرس اخراج، آرامش محیط کاری، رفاه معنوی	امنیت شغلی		
ایجاد انگیزه در افراد، تشویق های مالی، تشویق افراد با انگیزاننده های متناسب با قابلیت های خودش، ایجاد انگیزه در افراد، افزایش رضایت مندی معلمان، توجه به انگیزه کارکنان، توجه به انگیزش کارکنان، تلاش برای افزایش انگیزه یادگیری کارکنان،	شناخت و پاداش	عوامل ارتقای رفاه و انگیزش فردی	تطابق و توسعه شغلی
ارزیابی رفتارهای کارکنان و معلمان، کشف رفتارهای مناسب و الگو قرار دادن آنها، توجه به عوامل فردی مرتبط با توسعه شامل قابلیت ها، استعدادها و مهارت ها، مشخص کردن سطح فنی و تخصصی کارکنان به منظور شناسایی شکاف موجود تا سطح ایده آل، در نظر گرفتن تفاوت های فردی، شناخت درست کارکنان،	ویژگی های شخصی		
رفاه کارکنان، توجه به کیفیت زندگی خانوادگی افراد، حجم کار و استرس، غرامت مزایا	تعادل بین کار و زندگی		

کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مضامین پایه	مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده
اجرای شایسته سалاری، آموزش مبتنی بر شایستگی مد نظر سازمان، استفاده از نظام شایسته سалاری، شایسته سалاری، ملاک قراردادن شاخص های شایسته سалاری در انتصابات و ارتقاها،	شایسته سалاری	راهبردهای توسعه	
شرکت دادن کارکنان در کنفرانس ها و همایش های معتبر، اعزام معلمان به کنگره ها و همایش های علمی و تخصصی، استفاده از کارگاه ها، حضور در محیط اجرای عملیاتی، قرار دادن آنها در موقعیت های اجرای کار، برگزاری کارگاه ها بر اساس نیازهای بخش های سازمانی، استفاده از آموزش های عملیاتی در حین اجرای فعالیت ها،	شرکت در نشست ها و کارگروه های تخصصی (سازمان یادگیرنده)		
حفظ استعدادها، محیط کاری مثبت، تربیت افراد برای تصدی پست های کلیدی، آمادگی روانی و محیطی سازمان برای حفظ منابع انسانی،	روابط کاری		
بازخورد منظم، مشارکت معلمان، مکانیسم های بازخورد، رهبری، آموزش و فرصت های توسعه، انتظارات روشن و شناخت دستاوردها و فرصت های پیشرفت، داشتن برنامه بلندمدت برای تعادل کار،	مدیریت عملکرد		
ترسیم فاکتور های مؤثر بر مسیر شغلی معلمان، طراحی و ترسیم کارراه شغلی معلمان، نقش مدیریت بر تعادل کار افراد، حامی بودن مدیران از افراد تحت مجموعه،	کارراه شغلی		
ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب، انجام آزمون های ضمن خدمت، سنجش مداوم توانایی های افراد، نظام ارزیابی عملکرد مناسب، ارتقا نظام ارزشیابی عملکرد، استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه برای ارزیابی رفتار و عملکرد معلمان، استفاده از ارزیابی عملکرد مبتنی بر تک تک کارکنان،	ارزیابی و مدیریت عملکرد		
کاهش دخالت نهادهای برون سازمانی در انتصاب و ارتقای افراد، کاهش بازی های سیاسی در انتصابات، کاهش دخالت افراد سیاسی، کاهش فشارهای سیاسی	کاهش دخالت ها و فشارهای سیاسی	محرك های رشد و تحول سازمانی	
بازگو نمودن تجارب مثبت آموزش و پرورش ها، اطلاع رسانی مناسب در خصوص تلاش ها و فعالیت های شکل گرفته شده، ایجاد داشبورد مدیریتی در سازمان، انعکاس راه حل مشکلات واقعی، پیشبینی نیازها و اصلاح فرایندها،	منتورینگ شغلی		
نوآوری اداری، نوآوری های پژوهشی، نوآوری در اجرا، نوآوری در ارائه خدمات	نوآوری سازمانی		
کاربست طرح نوین در انجام فعالیت های معلمان، حمایت آموزش و پرورش از ایده های خلاقانه، خلق افکار نو در آموزش و پرورش، پرورش خلاقیت در معلمان	خلاقیت سازمانی		
بهبود فرایندهای اجرای کار در آموزش و پرورش، حذف فعالیت های غیر ارزش افزوده، بهبود و افزایش کیفیت ارائه خدمات آموزشی، افزایش رضایت معلمان	بهبود مستمر		
بهبود منابع انسانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت)، یادگیری، توسعه، اخلاق مدارشدن در ساختار سازمانی آموزش و پرورش، شکل گیری نگرشی سرمایه ای در منابع انسانی	تعالی منابع انسانی		

کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مضامین پایه	مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده
ضعف در ایجاد ارتباطات فردی ناتوانی در درک خود به عنوان بخشی از سازمان انزوا و گوشه گیری وجود و شیوع سبک های زندگی شخصی متفاوت وجود اعتقادات و باورهای اجتماعی متفاوت وجود فرهنگ ها و زبان های مختلف در سازمان	تفاوت ارزش ها	تاهنجاری های رفتاری در سازمان	روزنه های تیره تعادل کار در معلمان ورزش
احساس بی عدالتی فردی در سازمان احساس بی عدالتی در رویه های سازمان احساس بی عدالتی اجتماعی در سازمان	احساس بی عدالتی		
تعارض بین تعلقات فردی، اجتماعی کارکنان با باورهای سازمانی تعارض بین دانش فرد در مورد امور سازمانی با فرایندهای موجود سازمانی تعارض بین باورهای فردی کارکنان با باورهای سازمانی متفاوت بودن زادگاه با شهر محل زندگی	ایجاد تعارض		
نهان کاری یا عدم ارابه دانش و توانمندی خود ترک شغل آسیب زدن به اموال عمومی آسیب رساندن به افراد و سازمانی که از طریق آن طرد شده است صدمه زدن به خود به طرق مختلف (غیبت، بحث با همکاران)	رفتارهای انحرافی		
کاهش ارائه عملکرد مطلوب در انجام برای دانش آموزان کارشکنی در امور جاری سازمان کاهش همکاری و همدلی با سازمان	کاهش عملکرد		
جایگاه نامناسب سازمانی فرد با توجه به دانش و تحصیلات جایگاه نامناسب فرد با توجه به سوابق و توانمندی ها جایگاه نامناسب اقتصادی و درآمدی فرد بر اساس عملکرد	عدم جایگاه مناسب		
عزل و کنار گذاشتن افراد بر اساس تعلقات فردی و شرایط جسمانی و روانی عزل و کنار گذاشتن افراد بر اساس تفکر و تعلق سیاسی عزل و کنار گذاشتن افراد بر اساس روابط و تعلق به گروه غیررسمی سازمانی	تقلیل موقعیت	فرسایش جایگاه شغلی	
خنثی کردن عملکردهای قبلی افراد کنار گذاشتن فرایندهای انجام امور که توسط مدیریت تربیت بدنی اداره ایجاد شده از بین بردن نتایج سازمانی و دارایی های مادی و معنوی کسب شده توسط کارکنان	خنثی شدن		
عدم همکاری دانشی توسط همکاران عدم همراهی و همدلی توسط همکاران عدم پذیرش در گروه های غیررسمی و دوستانه توسط همکاران	عدم همکاری		

بر اساس یافته های جدول ۳ مهم ترین ابعاد الگوی تعادل کار در معلمان ورزش شامل عوامل سازمانی، عوامل کلیدی تطابق و توسعه شغلی، عوامل ارتقای رفاه و انگیزش فردی و راهبردهای منابع انسانی به دست آمد. لازم به ذکر است عوامل سازمانی تعادل کار شامل زیر مؤلفه های خط مشی ها و رمز گذاری تجربه کارمندان، فرهنگ سازمانی، فرصت های توسعه شغلی، معنی داری شغل، جبران خدمات، تعهد سازمانی، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی و ارتباطات و بازخورد. عوامل کلیدی تطابق و توسعه شغلی توسعه شامل زیر مؤلفه های تناسب شغل و شاغل، غنی سازی شغلی، اهداف شغلی و امنیت شغلی. عوامل ارتقای رفاه و انگیزش

فردی توسعه و تعادل کار شامل زیر مولفه های شناخت و پاداش، ویژگی های شخصی و رفاه و کیفیت زندگی کاری و در نهایت راهبردهای توسعه شامل زیر مولفه های شایسته سالاری، شرکت در نشست ها و کاروگرهای تخصصی (سازمان یادگیرنده)، روابط کاری، مدیریت عملکرد، کارراهه شغلی، ارزیابی و مدیریت عملکرد و کاهش دخالت ها و فشارهای سیاسی می باشد. محرک های رشد و تحول سازمانی شامل زیر مولفه های خلاقیت سازمانی، بهبود مستمر، تعالی منابع انسانی، نوآوری سازمانی و متورینگ شغلی می باشد. ناهنجاری های رفتاری در سازمان شامل زیر مولفه های تفاوت ارزش ها، احساس بی عدالتی، ایجاد تعارض، رفتارهای انحرافی و کاهش عملکرد می باشد. فرسایش جایگاه شغلی شامل زیر مولفه های عدم همکاری، خنثی شدن، تقلیل موقعیت و عدم جایگاه مناسب می باشند.



شکل ۱: مدل تعادل کار در معلمان ورزش با رویکرد روزنه های امید و تیره

نتیجه گیری و پیشنهادهای پژوهش

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که تعادل کار در میان معلمان تربیت بدنی تحت تأثیر مجموعه ای از عوامل پیچیده قرار دارد که در چهار بُعد اصلی قابل طبقه بندی اند: عوامل سازمانی، عوامل کلیدی تطابق و توسعه شغلی، عوامل ارتقای رفاه و انگیزش فردی و راهبردهای توسعه منابع انسانی. در بخش عوامل سازمانی، نتایج به دست آمده حاکی از آن است که وجود خط مشی های روشن و فرآیندهای نظام مند برای ثبت و انتقال تجربیات کارکنان، نقش مؤثری در تسهیل

جریان کاری و ایجاد حس انسجام در محیط کار دارد. فرهنگ سازمانی نیز به عنوان بستری مهم در شکل گیری نگرش کارکنان نسبت به کار خود، چنانچه مبتنی بر ارزش های انسانی و حمایت گرایانه باشد، می تواند زمینه ساز تعادل کار و زندگی گردد. علاوه بر این، فرصت های توسعه حرفه ای، ادراک معناداری شغل، نظام منصفانه جبران خدمات و احساس تعهد سازمانی، همگی از جمله زیرساخت هایی اند که به صورت مستقیم در افزایش رضایت شغلی و در نتیجه ایجاد تعادل بین نقش های فردی و حرفه ای تأثیر گذارند.

از سوی دیگر، عوامل کلیدی تطابق و توسعه شغلی مرتبط با ماهیت خود شغل نیز در ارتقاء یا تضعیف تعادل میان کار و زندگی نقش دارند. هنگامی که تناسب معناداری میان ویژگی های فردی معلم و نوع شغلی که به او واگذار شده وجود داشته باشد، احتمال بروز فرسودگی شغلی کاهش یافته و احساس رضایت مندی تقویت می گردد. غنی سازی شغل از طریق افزایش تنوع وظایف و مسئولیت پذیری، اهداف شغلی شفاف و قابل دسترس، و همچنین امنیت شغلی به عنوان نیاز اساسی روان شناختی، از عوامل مهمی هستند که بر تجربه کار و زندگی اثر گذارند. در همین راستا، ویژگی های فردی معلمان نیز نقش بنیادینی ایفا می کنند؛ عواملی نظیر میزان خودشناسی، هوش هیجانی، سطح تاب آوری در برابر استرس ها، و نیز کیفیت کلی زندگی کاری و خانوادگی آن ها، همگی در میزان دستیابی به تعادل تأثیر چشمگیری دارند. وجود پاداش های روانی و شناختی برای فعالیت های شغلی، ویژگی های شخصیتی مانند مسئولیت پذیری و وجدان کاری، و توجه به رفاه عمومی کارکنان، در تقویت تجربه ای مثبت از محیط کار و زندگی نقش غیرقابل انکاری دارند.

راهبردهای منابع انسانی نیز به عنوان بعدی دیگر از نتایج پژوهش، نشان دادند که نوع سیاست گذاری ها و تصمیم گیری های مدیریتی در سازمان می تواند شرایط را برای ایجاد تعادل به شکل پایدار فراهم یا تضعیف کند. از جمله این راهبردها می توان به شایسته سالاری در استخدام و ارتقاء، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی، تقویت ارتباطات کاری، تعریف مسیرهای شغلی شفاف، ارزیابی منصفانه عملکرد و همچنین کاهش دخالت های سیاسی و شخصی در فرآیندهای اداری اشاره کرد. این اقدامات ضمن افزایش اعتماد سازمانی، منجر به ارتقاء انگیزش و مشارکت فعال معلمان شده و زمینه های بهبود مستمر عملکرد را فراهم می سازد. همچنین ایجاد فرصت هایی برای پیشرفت حرفه ای از طریق خلاقیت سازمانی، نوآوری، نظام های متورینگ اثربخش و ارتقاء منابع انسانی، نقشی کلیدی در بهبود تعادل کار و زندگی ایفا می کنند.

در کنار یافته های اصلی، مرور پژوهش های پیشین نیز هم راستایی بالایی با نتایج این پژوهش نشان داد. به طور مثال، عباسی (۱۳۹۷) تأکید دارد که ویژگی های شغل، خودارزیابی محوری و مسیرهای شغلی منعطف، تأثیر مستقیمی بر افزایش تعادل زندگی شغلی و خانوادگی دارند. سینگ (۲۰۲۳) نیز در بررسی نظام مند خود، به این نتیجه رسید که درآمد ناکافی و تنش شغلی مهم ترین موانع ایجاد تعادل در محیط های آموزشی هستند. از سوی دیگر، نتایج پژوهش کربی (۲۰۲۳) نیز نشان داد که میان تعادل کار و زندگی و رفاه کارکنان رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد و مهم ترین عامل در این میان حمایت سازمانی است. در همین راستا، هاشمی (۱۴۰۲) نیز با استفاده از روش دلفی، اعتماد و وفاداری سازمانی را مؤثرترین عامل در ایجاد تعادل کار و زندگی در میان کارکنان شرکت ملی گاز معرفی کرده است. یافته های پژوهش های داخلی دیگری چون پالوزیان (۱۴۰۱) و مقبلی (۱۴۰۱) نیز بر اهمیت عوامل فرهنگی، ساختاری، فردی و آموزشی در شکل گیری این تعادل تأکید داشته اند.

این پژوهش نشان می‌دهد تعادل کار و زندگی معلمان ورزش، حاصل تعامل چندبُعدی میان عوامل سازمانی، شرایط شغلی، ویژگی‌های فردی و راهبردهای منابع انسانی است. دستیابی به این تعادل نیازمند نگاهی انسانی و سیستمی در سیاست‌گذاری‌های آموزشی است. محیط کاری عادلانه و حمایت‌گر می‌تواند علاوه بر ارتقاء سلامت روان و کیفیت زندگی خانوادگی معلمان، موجب بهبود عملکرد شغلی و افزایش تعهد شود. بنابراین، اجرای برنامه‌ای جامع در آموزش و پرورش که به‌طور هم‌زمان ابعاد فردی، ساختاری و سازمانی را پوشش دهد، شرط اساسی تحقق تعادل پایدار میان کار و زندگی است. در گام نخست، اصلاحات بنیادین در سیاست‌گذاری سازمانی به‌ویژه در وزارت آموزش و پرورش ضروری است. این اصلاحات باید به گونه‌ای باشد که با بازنگری در خط‌مشی‌ها و نظام مدیریت منابع انسانی، امکان تعادل میان کار و زندگی شخصی برای معلمان، خصوصاً معلمان ورزش که با فشارهای جسمی و روانی بیشتری مواجه‌اند، فراهم شود. از جمله اقدامات مؤثر می‌توان به اجرای نظام کار منعطف، کاهش ساعات اضافه کار، حذف وظایف غیرتخصصی و واگذاری آن به نیروهای پشتیبان اشاره کرد. ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، گام دوم در این مسیر است. سازمان‌ها باید رفاه کارکنان را به‌عنوان اولویت راهبردی تلقی کرده و ارزش‌هایی چون احترام، شفافیت، عدالت و درک متقابل را تقویت کنند. آموزش مدیران درباره سبک‌های نوین مدیریت انسانی، ایجاد جلسات مشاوره شغلی، حمایت‌های جسمی و روانی، و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی از جمله الزامات این فرهنگ‌سازی است. در سطح شغلی، بازطراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی و افزایش معنا و هدف در فعالیت‌های روزمره، نقش کلیدی در ارتقاء انگیزش دارد. فراهم کردن دوره‌های تخصصی، آزادی عمل در طراحی برنامه‌های درسی و ارزیابی عملکرد بر اساس دستاورد واقعی، از جمله راهکارهای مؤثر در این زمینه‌اند. همچنین، توجه به تناسب شغل و شاغل و ارزیابی انگیزه‌ها و ویژگی‌های فردی در زمان جذب، نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی دارد. در بعد رفاه فردی، ارتقاء کیفیت زندگی کاری معلمان از طریق ارائه خدمات رفاهی مانند مسکن، بیمه، تسهیلات فرهنگی-ورزشی و توجه به تفاوت‌های فردی می‌تواند به کاهش فشار روانی و افزایش رضایت کمک کند. در حوزه منابع انسانی، بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد، مسیر ارتقاء شغلی و ساختار پاداش ضروری است. ارزیابی بر مبنای شایستگی‌ها و دستاوردهای واقعی، نه تنها انگیزش درونی را افزایش می‌دهد، بلکه وفاداری و احساس عدالت سازمانی را نیز تقویت می‌کند. مسیرهای شغلی شفاف، منتورینگ و کارراه حرفه‌ای نیز در حفظ و رشد معلمان مؤثر خواهد بود. تعادل کار و زندگی مفهومی زمینه‌مند است و نیازمند طراحی نقشه راه ملی برای بهبود کیفیت زندگی کاری در آموزش است. این نقشه باید شامل مداخلات ساختاری (اصلاح قوانین ساعات کار)، فرهنگی (افزایش آگاهی عمومی) و فردی (آموزش مقابله با استرس) باشد. همچنین، طراحی نظام‌های پایش سلامت سازمانی مانند استفاده از ابزارهای روان‌سنجی، ارزیابی‌های دوره‌ای، و فضاهای امن برای بیان دغدغه‌ها، می‌تواند در شناسایی مشکلات پنهان مؤثر واقع شود. آموزش تاب‌آوری، مهارت‌های ارتباطی، ذهن‌آگاهی و ارتقاء سواد هیجانی نیز از جمله برنامه‌های پیشنهادی در راستای ارتقاء سلامت روان معلمان است. در نهایت، تعادل کار و زندگی مفهومی چندبُعدی و بین‌بخشی است که بدون مشارکت سیاست‌گذاران، مدیران، معلمان و خانواده‌ها حاصل نمی‌شود. توجه به سلامت روان و رضایت شغلی معلمان، به‌ویژه معلمان ورزش، سرمایه‌گذاری راهبردی بر آینده نظام آموزشی کشور خواهد بود.

منابع

- پالوزیان، خدایار، نرگسیان، عباس، امیری، مجتبی و فیاضی، بی بی مرجان. (۱۴۰۱). طراحی مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند منتورینگ (مورد مطالعه: شهرداری تهران). **ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران**. ۵(۱۲): ۲۱۰۶-۲۱۳۰
- رادمرد سیدقادر، نرگسیان عباس، عسگری ناصر، فیاضی مرجان(۱۴۰۳). ارائه مدل تعادل کار - زندگی پایدار (مورد مطالعه صنعت نفت). **مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی**. ۱۶ (۶۲): ۱-۲۴
- رازقی نصرآباد، حجه بی بی. (۱۴۰۲). پیوند دورکاری با تعادل کار و خانواده در دوران همه‌گیری کووید ۱۹. **مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان**. ۲۱(۳): ۱۶۸-۲۱۴
- عباسی، محرم، ابراهیمی، الهام، ایرانی، حمیدرضا، (۱۳۹۷)، تبیین مدل پیشایندها و پسایندهای تعادل کار و زندگی؛ مطالعه ای در شرکت ملی گاز ایران، **مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی**، دوره ۱۰، شماره ۱۵، ۳۷-۳۴.
- مقبلی مهنی، صدیقه، هادی پیکانی، مهربان، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، قیتانی، البرز(). ارایه مدل ایجابی تعادل کار و زندگی با رویکرد فراترکیب، **مجله توانمند سازی سرمایه انسانی**، ۲ (۵)، ۱۵۹-۱۶۹.
- هاشمی، نادیا و درویش، حسن، (۱۴۰۲)، طراحی مدل متعادل سازی کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران، **مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی**، دوره ۱۵، شماره ۱، ۵۸-۲۰.
- Adam F, Azhar NZ, Wibowo SN. Mindfulness, Spirituality, and Work Balance in the Workplace: Increasing Productivity and Reducing Work-Life Disruptions. *Indonesian Journal of Business Analytics*. 2024 Jun 20;4(3):943-52.
- Alharoon S, Aldhmour FM. Investigating the impact of digital health technology adoption on female physicians' work-life balance in Bahrain. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024 Jul 11.
- Angayarkanni R, Sharma MK, Moorthygar SL, Siddiqui S, Sharma A. Flexible Work Arrangements: A Comparative Analysis of their Impact on Work-Life Balance. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024 May 30;30(6):1603-10
- Choi KJ, Kwak M, Lim BH. A Dynamic Model of Sustainable Work-Life Balance. Available at SSRN 4863880. 2024 Jun 13.
- Casper WJ, Eby LT, Bordeaux C, Lockwood A, Lambert D. A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of applied psychology*. 2007 Jan;92(1):28.
- Hashmi A, Pharm D, Malik M, Hussain A. Work-life balance and its impact on job satisfaction among pharmacist: A Literature Review. *International Journal of Research in Applied*. 2016;4(1):29-36.
- Koçak O, Yavuz K, Yıldırım M. Mediating roles of burnout and work-life balance in the relationships between COVID-19 anxiety and life satisfaction among Filipino teachers working remotely. *European Journal of Education*. 2024:e12708.
- Kim W, Kolb JA, Kim T. The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human resource development review*. 2013 Sep;12(3):248-76.
- Kirby L, Zolkoski S, O'Brien K, Mathew J, Kennedy B, Sass S. Examining staff and faculty work-life balance and well-being using the dual continua model of mental health during COVID-19. *Journal of Happiness and Health*. 2023;3(1):34-48.

- Irfan M, Khalid RA, Kaka Khel SS, Maqsoom A, Sherani IK. Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023 Feb 27;30(1):154-71.
- Liu B, Chen H, Huang X. Map changes and theme evolution in work hours: a co-word analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2018 May;15(5):1039.
- Mattarelli E, Cochis C, Bertolotti F, Ungureanu P. How designed work environment and enacted work interactions impact creativity and work–life balance. *European Journal of Innovation Management*. 2024 Jan 25;27(2):648-72.
- Mardiyanti R, Purwaningtyas FD. The Meaning of Life and Work-Life Balance of Women Dual Roles in City X. Psikoborneo: *Jurnal Ilmiah Psikologi*. 2024;12(2):165-72.
- Motyka B. Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*. 2018 Sep 30;54(3):227-44.
- Mehta P, Kundnani N. Work–life balance at a glance—A synthetic review. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*. 2015;4(1):49-53.
- Mulang H. Analysis of the effect of organizational justice, worklife balance on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 2022 Apr 11;2(2):86-97.
- Putra KC, Pratama TA, Linggautama RA, Prasetyaningtyas SW. The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period. *Journal of Business and Management Review*. 2020;1(5):341-53.
- Pircher B, De la Porte C, Szelewa D. Actors, costs and values: the implementation of the Work-Life Balance Directive. *West European Politics*. 2024 Apr 15;47(3):543-68.
- Rao RK, Sharma U. Issues in work life balance and its impact on employees: a literature review. 2018;1(2):66-98
- Suhara A, Mayasari N, Dinarwati S, Suhendra A, Talindong A. The Effect of Transformational Leadership, Work Environment, and Life-Work Balance on Employee Job Satisfaction in the Manufacturing Industry in Surabaya Region. *West Science Business and Management*. 2024 Jun 30;2(02):548-58.
- Singh R, Aggarwal S, Sahni S. A systematic literature review of work-life balance using ADO model. *FIIB Business Review*. 2023 Sep;12(3):243-58.
- Singh S. Work-life balance: A literature review. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. 2013;2(3):84-91.
- Sirgy MJ, Lee DJ. Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*. 2018 Mar;13:229-54.
- Tahir R. Work–life balance: is an entrepreneurial career the solution?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2024 Jun 13;16(4):845-67.
- Wollard KK, Shuck B. Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in developing human resources*. 2011 Nov;13(4):429-46.