

## Identifying and Analyzing Strategies for Enhancing Work-Family Balance Among Employees in Public Organizations in Birjand

Mehdi Rashidi<sup>1</sup>

Amirreza Rahimi<sup>2</sup>

Fareshte Asadzadeh<sup>3</sup>

Received: 27/1/2025

Accepted: 10/3/2025

### Introduction

Work-family balance has become a critical issue over the past two decades, driven by economic challenges, organizational restructuring, and increasing competition in the business environment. The relationship between work and family life has changed significantly over time, creating new challenges for both men and women in the workforce. Employees today face constant pressures that often lead to conflicts between their professional responsibilities and personal lives. As a result, work-family balance is an essential aspect that human resource management must address in organizations (Hussein Isse Hassan, 2018: 13).

Work-life balance programs have existed since the 1930s, providing policies and regulations that enable employees to perform their jobs effectively and efficiently while maintaining flexibility to manage personal matters (Wiradendi, 2020: 1103). Various definitions of work-life balance have been proposed. Granhaus and Allen (2011) define it as "the degree to which an individual's effectiveness and satisfaction in their work and family roles align with their life priorities." From a managerial perspective, work-life balance refers to the ability to fulfill professional and personal responsibilities satisfactorily while minimizing role conflicts.

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Email: mehdirashidi@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8131-7445>

2. Master of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: amirrezarahimi98@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-3898-7983>

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: asadzadeh.f@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0009-0006-3598-7804>



COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

This study aims to address two fundamental research questions:

- What are the key strategies for improving work-life balance in government organizations in Birjand?
- How can these strategies be ranked in terms of effectiveness?

### Method

This study employs a mixed-method approach (qualitative and quantitative). Based on its nature, it is an applied study, and based on its methodology, it follows a descriptive survey design. The statistical population is divided into two parts:

- **Qualitative Component:** The population includes faculty members from the management, psychology, and social sciences departments of Payam Noor University in Birjand, as well as managers of government organizations in Birjand in the year 1403 (Persian calendar).
- **Quantitative Component:** The population comprises all employees of government organizations in Birjand in 1403, estimated at approximately 6,000 individuals.

For the qualitative phase, 10 faculty members from the mentioned university departments and 10 expert managers from government organizations were selected using snowball sampling.

For the quantitative phase, the sample size was determined to be 361 individuals based on the Morgan table. A stratified random sampling method was employed, categorizing government organizations into five sectors: technical and civil, industrial and mining, cultural and educational affairs, political and defense affairs, and social and economic affairs. From each category, participants were selected using a simple random sampling method. A total of 370 questionnaires were distributed, and 360 fully completed responses were collected. Data was gathered using a researcher-designed questionnaire.

### Findings

After reviewing existing research, consulting professors, managers, and experts, and conducting the Delphi process, 25 key factors were identified to improve work-family balance. These include receiving fair and timely salaries, ensuring job security, fostering organizational trust and loyalty, enhancing employee skills, motivating efficient workers, attracting competent individuals, and reviewing performance-based reward systems. Other critical factors involve promoting an Islamic values-based organizational culture, valuing human capital, reducing job stress, addressing inefficiencies, encouraging social responsibility, avoiding personal biases in decision-making, strengthening workplace relationships, and improving managerial

perspectives on work-family balance. Additionally, factors such as prioritizing productivity over mere physical presence, implementing flexible work schedules, defining clear job roles, gaining family support, considering employee personality traits, and acknowledging the influence of job type and work location (native vs. non-native employees) were highlighted. To assess the perceived importance of these factors among government employees in Birjand, the Friedman ranking test was conducted. The findings revealed that job security, work location, organizational culture, and employee expertise ranked as the most significant factors, with average scores of 18.10, 16.15, 15.84, and 14.90, respectively. Conversely, focusing on productivity over physical presence (10.07), implementing stress-reduction programs (10.15), and addressing inefficiencies through process improvements (10.52) received the lowest rankings. These results suggest that employees prioritize stability, workplace culture, and expertise over productivity-focused policies and stress management initiatives.

### **Discussion and Conclusion**

This study identified stable employment status and job security as key factors in improving work-family balance. These findings align with the study by Hashemi and Darwish (2014), which emphasized the role of job security in preventing burnout and reducing stress caused by job instability. This suggests that ensuring job security can effectively alleviate work and family pressures. Another significant factor identified was the city of work (native vs. non-native employees). The findings suggest that while organizations should prioritize competence in hiring, they should also consider whether an employee is native to the area when making placement decisions. Additionally, welfare facilities for families were found to enhance work-family balance, consistent with the research of Hunter et al. (2017), which highlighted the role of such facilities in reducing job pressures and fostering a better balance between professional and personal life.

However, this study faced certain limitations, including challenges in accessing experts and the constraints of using a questionnaire as the primary data collection tool. To improve the reliability of these findings, future research could incorporate additional methods such as interviews and document analysis. Another limitation was the restricted statistical population, which may limit the generalizability of the results. To address this, it is recommended that similar studies be conducted in other organizations and cities. For a more comprehensive understanding of the topic, future research could compare work-life balance among employees in service, manufacturing, and educational sectors. Additionally, further studies could explore the

interrelationships between work-family balance and work-family conflict, as well as the broader consequences of work-family balance in government organizations.

**Keywords:** Work-Family Balance, Public Organizations, Delphi Method, Birjand.



## References

- Alimardani, A. (2013). Shensayi va moarrefiye avamele taadole kar va zendegi karkonane farmandehiye entezamiye ostane Mazandaran [Identifying and introducing factors of work-life balance of employees of Mazandaran Provincial Police Command]. *Mazandaran Police Knowledge Scientific Journal*, 53, 47-68. [In Persian].
- Amini-Moghaddam, S., Manzaritavakoli, A., Salajqeh, S., & Shokoh, Z. (2019). Tabyine rabeteye avamele mortabet ba kar va zendegi ba naghshhe miyanjie hooshe hayajani, eraeye model [Explaining the relationship between factors related to work-life balance and the mediating role of emotional intelligence and presenting a model: A case study of nurses working in hospitals of universities of medical sciences in Kerman province]. *Quarterly Journal of Research and New Theories of Public Administration*, 1(3), 97-108. [In Persian].
- Anvari, H. (2019). Farhange bozorge sokhan [The great culture of speech]. Vol. 4. Tehran: Sokhan Publications. [In Persian].
- Arghavan, M. R., Amini, A. R., & Ali Mohammadloo, M. (2012). Modelsaziye avamele moasser bar taarze kar khanevede va shakhshaye an ba estefade az roykarde modelsazi sakhtari tafsiri jamee fazzi [Modeling factors affecting work-family conflict and its indicators using a comprehensive fuzzy interpretive structural modeling approach]. *Public Management Quarterly*, 14(3), 424-478. [In Persian].
- Asadi, M. R., Najafi, T., Amiri, M., & Malek Makan, S. (2013). Barrsie vazeyiate kar va zendegie karkonan [Investigating the work-life balance of university professors]. *Human Resources Studies*, 3(2), 113-138. [In Persian].
- Beighami, M. K., Sarlak, M. A., Kolivand, M. H., & Ahmadi, A. A. (2017). Barresiye amamele kelidiye moasser bar taadole kar va zendegiye parastaran dar Tehran [Investigation of key factors affecting work-life balance of nurses in Tehran]. *Neuroscience of Khatam Healing*, 5(1), 29-39. [In Persian].
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Coyle, E. F., Van Leer, E., Schroeder, K. M., & Fulcher, M. (2015). Planning to have it all: Emerging adults' expectations of future work-family conflict. *Sex Roles*, 72, 547-557.
- Davoodi, M., & Shamsi, M. (2018). Shenasiyiye avamele mooasser bar tavazone beiyne kar va zendegi dar zanane shaghel [Identifying factors affecting work-life balance in working women]. *Scientific Journal of Women and Culture*, 10(38), 43-60. [In Persian].
- Dekhoda, A. A. (1400). Loghatneme [Dictionary]. Publisher: University of Tehran. [In Persian].
- Eskanderpour, B., Rahimi-Niri, R., & Bagheri, B. (2019). Barresi tasire kar va zendegi bar tamayol be tarke khedmate karkonane banke keshvarzi ostane Ardebil [Investigating the effect of work-life balance on the tendency to leave the service of employees of the Agricultural Bank of Ardabil Province]. *The Fourth*

- National Conference on Management, Accounting, and Economics with Emphasis on Regional and Global Marketing*, Tehran, Shahid Beheshti University. [In Persian].
- Farahmandian, A., & Ghorbani, H. (2013). Barresiye naghsh-e tahavvle dijitaliye mahalle kar va taadole kar va zendegiye karkonan bar amalkarde sazman [Investigating the role of digital transformation of the workplace and employees' work-life balance (quality of work life) on organizational performance]. *6th International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting*, Tehran, Iranian Business Excellence Association. [In Persian].
- Ganjinia, H., Jalal-Jabari, S., Fallah, M. A., & Raufshenas-Yeganeh, A. (2019). Arzyabi va rotbebandiye pishayandhaye taadole kar-zendegi dar yek sazmane dolati [Evaluation and ranking of work-life balance antecedents in a government organization]. *Human Resources Studies*, 9(1), 25-48. [In Persian].
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 189-204). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Hafezi, A. (2013). Vazayef va naghsh-e khanevede dar amoozesh va tarbiyate danesh amozan [The duties and role of the family in the education and training of students]. *The First International Conference on Sociology, Social Sciences and Education with a Look to the Future Approach*, Bushehr, Multipurpose Institute for Research on the South Flight. [In Persian].
- Hashemi, N., & Darvish, H. (2013). Shenesyaye abaad va moallefehaye taadole kar-zendegiye karkonan sherkate melliye gaze Iran [Identifying the dimensions and components of work-life balance of National Iranian Gas Company employees]. *Career and Organizational Counseling*, 15(1), 87-118. [In Persian].
- Helmle, J. R., Botero, I. C., & Seibold, D. R. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110-132.
- Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review*, 44(1), 150-171.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2017). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45(3), 1284-1308.
- Hussein Isse Hassan, A., Iliyasu Shiyabade, N., Bello Taofik, A., & Roshidah Binti, A. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12-17.
- Kamrani-Mahani, M., Amiri, A. N., Akhavan-Alavi, S. H., & Hamidzadeh, A. (2018). Avamele moasser bar taadole kar va zendegi parastarane bimarestanhaye

- vabaste be daneshgahe oloome pezeskhiye jiroft dar sal 1396 [Factors affecting work-life balance of nurses in hospitals affiliated to Jiroft University of Medical Sciences in 2017]. *Nursing Education*, 7(4), 55-63. [In Persian].
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 199-209.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29, 97-112.
- Kumari, L. (2012). Employees' perception on work-life balance and its relation with job satisfaction in Indian public sector banks. *International Journal of Engineering Management and Research*, 2(2), 1-13.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lim, D. H., Song, J. H., & Choi, M. (2012). Work-family interface: Effect of enrichment and conflict on job performance of Korean workers. *Journal of Management & Organization*, 18(3), 383-397.
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of green work-life balance and green human resource management practices on corporate sustainability performance and employee retention: Mediation of green innovation and organisational culture. *Sustainability*, 16(15), 6621.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2018). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 67-108.
- Michael, A. R., Maria, G. M., George, H. J., Jayacyril, C. M., & Parayitam, S. (2025). Employee commitment and cognitive engagement as moderators in the relationship between quality of work life and work-life balance: A conditional moderated-moderated-mediation model. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Moghbali-Mahani, S., Hadi-Peikani, M., Ebrahim-Zadeh, D. R., & Qaytani, A. (2018). Eraeye modelei ejabiye taadol kar va zendegi ba rouykare faratarkib [Presenting a positive work-life balance model with a meta-synthesis approach]. *Journal of Human Capital Empowerment*, 5(2), 159-169. [In Persian].
- Najafi, T., & Asadi, M. R. (2011). Taadole kar va zendegi [Work-life balance]. Tehran: Family Studies Development Center Publication; Bank Mellat Education Department. [In Persian].
- Ozbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work-life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 177-198.
- Paidai, M., Pilehvari, N., & Bagheri, S. (2013). Shenasyee abaade manabee ensaniye motaadel az didgahe eslam ba rouykarde delfiye fazi [Identifying the dimensions of balanced human resources from the perspective of Islam with a fuzzy Delphi approach]. *Cultural Management*, 7(19), 53-69. [In Persian].

- Pakangar, B. (2016). Taasire avamele fizikiye mohit kar bar amalkarde karkonan az didgahe karkonane bank [The effect of physical factors of the workplace (ergonomics) on employee performance from the perspective of bank employees (case study: Tejarat Bank branches in the northwest region of Tehran)] (Master's thesis, Public Administration), Faculty of Management, Islamic Azad University, Firoozkough Branch, Iran. [In Persian].
- Rajabi Farjad, H. (2019). Eraeye olgooye taadole kar va zendegi zanane police Tehrane bozorg [Presenting a model of work-life balance for women in the Greater Tehran Police (FATEB)]. *Social-Police Research on Women and Family*, 8(1), 217-243. [In Persian].
- Rajabi Farjad, H., & Mousavi Fard, L. (2017). Barrsiye rabeteye taadole beyn kar va zendegi va amalkarde sazmani [Investigating the relationship between work-life balance and organizational performance]. *Modern Management Engineering Quarterly*, 6(1), 51-63. [In Persian].
- Sabqro, M., Kalhorian, R., Kamjoo, Z. E. A., & Taleghani, G. R. (2011). Taaroz kar va khnevade: Naghshe edrake hemayathaye sazmani dar ghasde tarke khedmat [Work-family conflict: The role of perceived organizational support in the intention to leave the service (case study of nurses in hospitals in Tehran)]. *Public Management*, 3(6), 111-236. [In Persian].
- Sahibyar, H., & Farid, A. (2019). Naghshe mianjigariye taadole kar-zendegi dar ravabete elliye beyn fazilate sazmani va raftare shahrvandiyeh sazmaniye moalleman [The mediating role of work-life balance in the causal relationship between organizational virtue and organizational citizenship behavior of teachers]. *Educational Leadership and Management Research*, 5(19), 39-64. [In Persian].
- Sepah Mansour, M., Shahriari Ahmadi, M., & Shahami, N. (2012). Rabeteye beyn keyfiyate zendegi, rezayate shoghli, farsoodegiye shoghliye moalleman [The relationship between quality of life, job satisfaction, and burnout of teachers]. *Educational Management Research*, 3(3 [Issue 11]), 91-110. [In Persian].
- Septiani, D., Jalil, A., Septia, F., & Putri, A. D. (2024, December). Perceptions of Generation Z about work-life balance, managerial support, and workplace stress level: A literature review. In *International Conference on Research and Development (ICORAD)* (Vol. 3, No. 2, pp. 208-217).
- Shakeri Kiasaraei, Z. (2013). Avamele tasire taadole kar zendegi bar shadkamiye zehniye parastaran bimarestane Poor Sina [Factors affecting work-life balance on subjective happiness of nurses in Poursina Hospital] (Master's thesis, Public Administration), Islamic Azad University, Rasht, Iran. [In Persian].
- Sharifi Kahnooji, S., Mesbahi, M., & Tahmoursi, L. (2014). Tasire keyfiyate zendegiye kari bar taadole kar va zendegiye karkonan [The effect of quality of work life on employees' work-life balance]. *17th International Conference on Management Research and Humanities*, Tehran, Modabar Management Research Institute. [In Persian].



مقاله‌ی علمی - پژوهشی

## شناسایی و تحلیل رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده

### کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند

مهدی رشیدی<sup>۱</sup> امیررضا رحیمی<sup>۲</sup> فرشته اسدزاده<sup>۳</sup>  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

مشاهده‌ی مقاله‌ی منتشر شده: دوره‌ی ۱۹، شماره‌ی ۱

[http://www.farhangekhorasan.ir/article\\_217025.html](http://www.farhangekhorasan.ir/article_217025.html)

#### چکیده

یکی از مهم‌ترین مسائل در میان کارکنان سازمان‌ها، برقراری تعادل بین کار و خانواده است که به نظر می‌رسد توجه به آن و شناخت راهکارهای بهبود آن، در راستای اعتلای فرهنگ خانواده و جامعه، می‌تواند اثربخش باشد. بنابراین تحقیق حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند انجام شده است. این تحقیق بر مبنای ماهیت، از نوع آمیخته (کیفی - کمی)، بر مبنای هدف، از نوع کاربردی و، بر مبنای روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. برای شناسایی رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده، از روش دلفی استفاده شد؛ براین اساس، ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی گروه‌های مدیریت، روان‌شناسی و علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور مرکز بیرجند و ۱۰ نفر از مدیران سازمان‌های

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول  
mehdirashidi@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8131-7445>

۲. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
amirrezarahimi98@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-3898-7983>

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
asadzadeh.f@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0009-0006-3598-7804>



COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

دولتی شهر بیرجند در سال ۱۴۰۳ به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. همچنین برای رتبه‌بندی رهیافت‌های شناسایی شده، از جامعه‌ی آماری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نامتناسب و بر مبنای جدول مورگان، حجم نمونه مشخص شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته استفاده شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS و آزمون‌های آماری مناسب تجزیه و تحلیل شدند. پس از مطالعه و بررسی در پژوهش‌های انجام شده و همچنین نظرسنجی از اساتید، مدیران و خبرگان و طی کردن مراحل دلفی، ۲۵ عامل شناسایی شدند. تحلیل داده‌ها نشان داد که از بین رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، «وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی»، «شهر محل کار (بومی و غیربومی)»، «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» و «مهارت و تخصص بالای کارکنان» دارای بالاترین میانگین رتبه بودند.

**واژه‌های کلیدی:** تعادل بین کار و خانواده، سازمان‌های دولتی، روش دلفی، شهر بیرجند.

#### مقدمه

ایجاد تعادل بین کار و خانواده به عنوان موضوعی مهم در طول دو دهه‌ی گذشته که افزایش معنادار کار به دلیل مسائل اقتصادی، بازسازی سازمانی و افزایش رقابت در کسب و کار رخ داده، پدیدار شده است. رقابت قلمرو کاری و زندگی خانوادگی در طول یک دوره‌ی زمانی تغییر چشمگیری به خود گرفته است. امروزه کار کردن زنان و مردان، روزانه، با چالش‌های گسترده‌ای روبه‌روست که بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی و شخصی، در بسیاری از اوقات، ناهماهنگی ایجاد می‌کند. تعادل بین کار و خانواده موضوعی است که مدیریت منابع انسانی باید در سازمان‌ها به آن توجه کند (Hussein Isse Hassan, 2018: 13).

افراد برای حضور مؤثر در جامعه و ادامه‌ی زندگی نیازمند مشارکت اجتماعی هستند؛ در طول تاریخ، کار به عنوان یکی از راه‌های اساسی مشارکت اجتماعی و بیان شخصیت و عظمت انسان بوده و انسان خود را با کار معنا کرده است (امینی‌مقدم و همکاران، ۱۴۰۱: ۹۸). با وجود تمام اثرات مثبتی که کار و درآمد حاصل از آن روی زندگی شخصی هر انسانی دارد، مفهوم کار به شکل نامحسوسی در طول زمان تغییر کرده و روابط اجتماعی و خانوادگی انسان‌ها را در معرض

تغییرات گسترده‌ای قرار داده و سبب به وجود آمدن مشکلاتی برای افراد شاغل شده است (بیغمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۱). یکی از بزرگترین مشکلاتی که به طور تقریبی هر انسان شاغلی از آن شاکی است، نبود تعادل بین فعالیت در محیط کاری و خانوادگی است (صاحب‌یار و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۰). در دنیای رقابتی امروز، موضوع تعادل بین کار و زندگی مورد توجه پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریتی قرار گرفته است (Kaya & et al., 2020: 202). چالش تعادل مناسب کار و نقش‌های خانوادگی یکی از نگرانی‌های اصلی برای افراد است. در واقع مفاهیم کار و خانواده بیشترین و قوی‌ترین پیوند را با فرد و جامعه دارند، به طوری که ایجاد تعادل بین آن‌ها ارزش و اهمیت بالایی دارد و اگر رابطه‌ی بین کار و زندگی مدیریت نشود، تعارض بین آن‌ها زیان‌های جبران‌ناپذیری برای فرد، سازمان و جامعه در پی خواهد داشت (Tomazevic, 2014: 88). در مطالعه‌ای که در اروپا انجام گرفت، نشان داده شده است که برقراری تعادل بین کار و زندگی خانوادگی و شخصی یکی از سه چالش عمده‌ای است که مدیران منابع انسانی با آن روبرو هستند (McCarthy, 2018: 79). تعادل بین کار و خانواده یکی از متغیرهایی است که اخیراً، به لحاظ اهمیت، مورد توجه بسیاری از مدیران که درصدد ارتقای کیفیت منابع انسانی خود هستند، قرار گرفته است؛ اگر رابطه‌ی بین کار و زندگی خانوادگی مدیریت نشود، تداخل بین آن‌ها زیان‌های جبران‌ناپذیری برای فرد، سازمان و جامعه در پی خواهد داشت. تداخل بین کار و زندگی یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که با میزان رضایت شغلی و رضایت از زندگی در ارتباط است. تداخل کار و زندگی زمانی رخ می‌دهد که وظایف شغلی از وقت، انرژی و تعهد فرد می‌کاهد و در نتیجه توانایی فرد برای ایفای نقش‌های خانوادگی کاهش می‌یابد (Wang, 2017: 392).

برنامه‌های تعادل کار و زندگی خانوادگی و شخصی در سال ۱۹۳۰م آغاز شده است و این سیاست‌ها و مقررات به کارمندان اجازه می‌دهد تا کار خود را به‌طور مؤثر و کارآمد و در قالب اشکال انعطاف‌پذیر برای مقابله با مشکلات شخصی انجام دهند (Wiradendi, 2020: 1103). تعاریف متعددی برای تعادل بین کار و زندگی خانوادگی و شخصی ارائه شده است؛ گرنهاس و آلن<sup>۱</sup> (2011) در این باره معتقدند: «میزانی که اثربخشی و رضایت فرد در نقش‌های کاری و

خانوادگی‌اش با اولویت‌های زندگی او سازگاری داشته باشد.» همچنین از دیدگاه رئیس‌نگانی<sup>۱</sup>، تعادل بین کار و زندگی خانوادگی و شخصی به عنوان انجام‌دادن رضایت‌بخش و مناسب وظیفه در محل کار و منزل با حداقل تعارض نقش تعریف شده است.

طبق نظر اسکندرپور و همکاران (۱۳۹۸)، فعالیت‌ها و برنامه‌های تعادل کار و زندگی خانوادگی و شخصی به اقدامات داوطلبانه‌ای اشاره دارد که سازمان‌ها، برای تسهیل در امر مصالحه و تلفیق بین زندگی خانوادگی و شخصی و کاری، در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. برخی از این اقدامات و حمایت‌های سازمانی عبارت‌اند از: خدمات مشاوره‌ای به کارکنان، برنامه‌های یاری‌رسان به کارکنان، آموزش مدیریت زمان، آموزش مدیریت استرس و تسهیلات نگهداری از فرزندان کارکنان - در داخل و یا در بیرون سازمان - و طرح‌هایی مانند تغییرات موقتی که به کارکنان امکان می‌دهد ساعات کاری خود را کاهش دهند (برای مثال تقسیم شغلی)؛ برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر که به کارکنان این امکان را می‌دهد در حالی که در ساعات اصلی در محل کار حضور دارند، شروع و پایان ساعات کاری خود را منطبق بر نیازهای شخصی خود انتخاب کنند؛ دورکاری، کار در خانه و کار اینترنتی که کارکنان انعطاف مکانی را در انجام کارهایشان تجربه می‌کنند.

مطالعات گذشته نشان می‌دهند که مولفه‌های گوناگون و مداخله‌های نامطلوبی بین این نیمه‌های زندگی وجود دارد. برای مثال، فشارهای زمانی ناشی از کار یا خانواده ممکن است باعث بروز مشکلاتی برای افراد شود. همچنین تنش‌های مربوط به هر یک از این نیمه‌ها بر تجربه‌ی کار و زندگی افراد تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین ساعات کاری طولانی‌مدت و پراسترس و از سویی دیگر، زندگی شخصی با مسئولیت‌های خانوادگی طاقت‌فرسا، موجب بروز تضاد بین کار و زندگی خانوادگی و شخصی فرد و ایجاد اختلالاتی در عملکرد یا رفتار فرد در هر یک از زمینه‌ها می‌شود (تقی‌پور، ۱۳۹۸: ۱۱۳). در حالی که وقتی کارکنان از برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، برابری جنسیتی و زمان کافی برای اوقات فراغت برخوردار باشند، توانایی بیشتری برای کنترل و هماهنگی مسئولیت‌های کاری و زندگی خواهند داشت و سلامت جسمی و روانی آن‌ها حفظ خواهد شد (طبرسا و معینی، ۱۴۰۱: ۳۴).

مقدمه‌ی رسیدن به تعادل بین کار و زندگی خانوادگی و شخصی این است که مدیران و سایر افراد جامعه به این نگرش برسند که می‌توان اولویت‌های فرد، سازمان و جامعه را هم‌سو و هماهنگ کرد. این هم‌سویی و هماهنگی نتایجی به همراه دارد که ضمن ایجاد رضایت و خشنودی فردی، افراد جامعه را آماده می‌کند تا در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت جویند و وظایف شغلی خود را به‌خوبی انجام دهند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کردن تعادل بین کار و زندگی، کارکنانی شاد و خشنود داشته باشند که با علاقه‌مندی، وفاداری و تعهد به سازمان، عملکردی مؤثر در شغل خود ارائه کنند (رجبی فرجاد، ۱۳۹۹: ۲۱۷). هنگامی که سازمان کیفیت زندگی کاری<sup>۱</sup> به کارکنان خود ارائه می‌دهد، یک رویکرد عالی در راستای جذب و حفظ کارکنان خود انجام داده است و در واقع باعث شکل‌گیری این ایده می‌شود که سازمان قادر به ارائه‌ی محیط کاری مناسب به کارکنان خود است و رضایت شغلی را برای کارکنان خود به وجود می‌آورد (رجبی فرجاد و موسوی فرد، ۱۳۹۶: ۵۳).

بررسی پژوهش‌های مرتبط با تعادل کار و زندگی خانوادگی و شخصی نشان می‌دهد که عوامل مختلفی به عنوان پیامدهای آن شناسایی شده‌اند. این گستردگی و تنوع به علت اهمیت روزافزون تعادل کار و زندگی برای سازمان‌ها و زاویه دید هر پژوهشگر به این مسئله است و موجب عدم نتیجه‌گیری منطقی در مورد دلایل و پیامدهای آن می‌شود. تنوع و گستردگی پیش‌گفته، نشان از پیچیدگی مسئله‌ی تعادل کار و زندگی و لزوم انجام تحقیقی جامع برای شناخت هر چه بیشتر آن دارد. با توجه به اینکه کار و زندگی خانوادگی و شخصی لازم و ملزوم یکدیگر هستند و همچنین نقش مهم برقراری تعادل بین کار و خانواده در کارکنان سازمان‌های دولتی که بخش بزرگی از جامعه هستند و این امر که توجه به این سرمایه‌های سازمانی و اجتماعی می‌تواند زمینه‌ساز رشد فرهنگ و سلامت اداری و اجتماعی شود، بررسی عوامل زمینه‌ساز بهبود آن ضروری و دارای اهمیت به نظر می‌رسد و در این راستا تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال‌های اساسی است که رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند کدام‌اند؟ (سوال اصلی اول پژوهش) و رتبه‌بندی آن‌ها چگونه است؟ (سوال اصلی دوم پژوهش). بنابراین توجه ویژه به موضوع تعادل در جامعه، سازمان و خانواده، و بررسی و شناسایی راهکارهای بهبود

تعالل بین کار و خانواده از نگاه صاحب‌نظران و مدیران اجرایی و سپس تحلیل رهیافت‌های شناسایی‌شده از نگاه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند را می‌توان به عنوان جنبه‌ی نوآوری این پژوهش مطرح کرد.

### پیشینه‌ی پژوهش

در بررسی پیشینه‌ی تجربی پژوهش باید گفت تحقیقات دارای ارتباط بیشتر با موضوع این بررسی به شرح زیر انتخاب شدند:

گنجی‌نیا و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «ارزیابی و رتبه‌بندی پیشایندهای تعادل کار - زندگی در یک سازمان دولتی» انجام دادند. ۱۵ مانع فردی و خانوادگی و ۱۵ مانع سازمانی شناسایی و پس از تأیید نقش تبیین‌گری آن‌ها در دو طبقه‌ی فردی و سازمانی به بررسی وضعیت موجود آن‌ها در جامعه‌ی آماری پرداختند و موانع موجود در آن را رتبه‌بندی کردند. از میان عوامل شناسایی‌شده، ۵ عامل فردی و ۸ عامل سازمانی در این سازمان مانع تعادل کار و زندگی به شمار می‌روند و درآمد ناکافی و استرس شغلی مهم‌ترین این موانع به شمار می‌آیند. بنابراین ایجاد زمینه‌ی مناسب برای برقراری تعادل در زندگی کاری و شخصی کارکنان می‌تواند دستاوردهای شخصی سازمانی بسیاری داشته باشد.

ارغوان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی عوامل مؤثر بر تعارض کار خانواده و شاخص‌های آن با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری جامع‌فازی» انجام دادند. طبق یافته‌های بخش کیفی، عوامل مؤثر بر تعارض کار خانواده، در چهار حوزه‌ی عوامل شغلی، خانوادگی، فردی و محیطی، طبقه‌بندی می‌شوند. همچنین شاخص‌های تعارض کار خانواده عبارت‌اند از: شک و تردید و احتیاط، اضطراب و پریشان‌حالی، تهی‌شدگی شخصیتی، مشکلات جسمی، مشکلات شغلی و مشکلات خانوادگی.

هاشمی و درویش (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار - زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران» انجام دادند. در این پژوهش، عوامل مؤثر بر تعادل کار خانواده بر اساس برنامه‌های نقشه‌ی راه اصلاح نظام اداری کشور کارکنان شرکت ملی گاز ایران، به صورت ۷ مولفه و ۳۷ شاخص (ساختار دولت: شامل ۴ شاخص، توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی:

شامل ۲ شاخص، مدیریت سرمایه انسانی: شامل ۹ شاخص، عوامل و فناوری‌های مدیریتی: شامل ۶ شاخص، توسعه فرهنگ سازمانی: شامل ۷ شاخص، نظارت و ارزیابی: شامل ۵ شاخص، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری: شامل ۴ شاخص) مورد تأیید قرار گرفت.

فرهمندیان و قربانی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش تحول دیجیتال محل کار و تعادل کار و زندگی کارکنان (کیفیت زندگی کاری) بر عملکرد سازمان» نشان دادند قابلیت پویای سازمان (قابلیت فناوری اطلاعات در محل کار دیجیتال، قابلیت نوآوری پویا در محل کار دیجیتال و قابلیت مدیریتی پویا) بر عملکرد کارکنان در محل کار دیجیتال، تعادل کار و زندگی کارکنان کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین عملکرد کارکنان در محل کار دیجیتال بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد و تعادل کار و زندگی کارکنان (کیفیت زندگی کاری) بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد همین‌طور قابلیت پویای سازمان (قابلیت فناوری اطلاعات در محل کار دیجیتال، قابلیت نوآوری پویا در محل کار دیجیتال و قابلیت مدیریتی پویا) بر عملکرد سازمانی از طریق تعادل کار و زندگی کارکنان (کیفیت زندگی کاری) تأثیر می‌گذارد و قابلیت پویای سازمان (قابلیت فناوری اطلاعات در محل کار دیجیتال، قابلیت نوآوری پویا در محل کار دیجیتال و قابلیت مدیریتی پویا) بر عملکرد سازمانی از طریق تعادل کار و زندگی کارکنان (کیفیت زندگی کاری) تأثیر می‌گذارد.

علیمردانی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «شناسایی و معرفی عوامل تعادل کار و زندگی کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران» انجام داد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد عوامل سازمانی، به ترتیب شامل «ویژگی‌های مأموریتی»، «مزایای سازمانی»، «استرس شغلی» و «انعطاف‌پذیری شغلی» می‌شود و در عامل فردی، مولفه‌ها به ترتیب بار عاملی کلی عبارت‌اند از: «احساس پیشرفت»، «رضایت شغلی»، «کیفیت زندگی»، «احساس امنیت» و هم‌چنین در عامل خانوادگی نیز به ترتیب مولفه‌های «انتظارت خانواده»، «پایبندی خانواده به تعادل کار و زندگی» و «رضایت خانواده» قرار دارد.

شریفی کهنوجی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «تأثیر کیفیت زندگی کاری بر تعادل کار و زندگی کارکنان» انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که کیفیت بالای زندگی کاری، شامل شرایط کاری مناسب، حمایت سازمانی و فرصت‌های رشد حرفه‌ای، تأثیر مثبتی بر

تبادل کار و زندگی کارکنان دارد. این تأثیر مثبت منجر به افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس و بهبود سلامت روانی و جسمی کارکنان می‌شود.

هیرچی و همکاران<sup>۱</sup> (2019) در پژوهشی با عنوان «دستیابی به تعادل بین کار و خانواده: یک مدل تنظیم‌گری برای اقدام» با تکیه بر بینش‌های ادبیات کار- خانواده، نظریه تنظیم‌کنش، و تحقیقات اهداف چندگانه، یک مدل نظری را پیشنهاد کردند که توضیح می‌دهد چگونه افراد می‌توانند به طور مشترک به اهداف کار و خانواده با استفاده از چهار راهبرد کنش دست یابند: تخصیص منابع، تغییر منابع و موانع، توالی اهداف، و بازنگری اهداف.

کایا<sup>۲</sup> (2020) پژوهشی با عنوان «پیامدهای نگرشی و رفتاری تعادل کار و زندگی در بین کارکنان هتل: نقش واسطه‌ای نقض قرارداد روانی» انجام داد. یافته‌ها نشان می‌دهد که تعادل بین کار و زندگی باعث کاهش ادراک کارکنان از نقض قرارداد روان‌شناختی، تمایل به ترک زودهنگام شغل و تأخیر در کار می‌شود. از طرف دیگر، نقض قرارداد روان‌شناختی باعث افزایش تمایل به ترک شغل و تمایل به انجام تأخیر می‌شود و باعث اختلال در عملکرد شغلی و رفتاری کارکنان می‌گردد.

لین و همکاران<sup>۳</sup> (2024) در بررسی خود با عنوان «تأثیر تعادل کار و زندگی سبز و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار شرکت و حفظ کارکنان: میانجی‌گری نوآوری سبز و فرهنگ سازمانی» به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و برنامه‌های تعادل کار و زندگی سبز، عملکرد پایدار سازمان و حفظ کارکنان را بهبود می‌بخشد.

سپتیانی و همکاران<sup>۴</sup> (2024) در یک مقاله با عنوان «تصورات نسل Z درباره تعادل کار و زندگی، حمایت مدیریتی و سطح استرس محل کار: مروری بر ادبیات» نشان دادند تعادل خوب کار و زندگی نقش مهمی در کاهش سطح استرس دارد و حمایت مدیریتی پاسخگو می‌تواند احساس راحتی را تقویت کند و فشار کاری را کاهش دهد. یافته‌های این مطالعه، اهمیت درک و

1. Hirschi & et al.

2. Kaya

3. Lin & et al.

4. Septiani & et al.



برآورده کردن انتظارات نسل Z را برای سازمان‌ها با توسعه‌ی سیاست‌هایی که از تعادل بین کار و زندگی و رویکردهای مدیریتی حمایتگر و همدلانه پشتیبانی می‌کنند، برجسته می‌کند. میشل و همکاران<sup>۱</sup> (2025) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که کیفیت زندگی کاری به طور مثبت با رضایت شغلی و رضایت از زندگی مرتبط است، و رضایت شغلی واسطه‌ی ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و رضایت از زندگی است؛ رضایت از زندگی یک پیش‌بینی‌کننده‌ی مهم تعادل کار و زندگی است. همچنین نتایج نشان داد که تعهد کارکنان رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی را تقویت می‌کند.

مرور کلی پیشینه‌ی پژوهش، نشان می‌دهد پژوهشی که به طور مشخص، رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده را در جامعه‌ی آماری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، با توجه به شرایط بومی این منطقه‌ی جغرافیایی، شناسایی و رتبه‌بندی کند، صورت نگرفته است؛ بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و نیاز پژوهشی ادراک شده، این مطالعه با هدف پرداختن به مسئله‌ی یادشده طراحی و اجرا شد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، بر مبنای ماهیت، از نوع آمیخته (کیفی - کمی)، بر مبنای هدف، از نوع کاربردی و، بر مبنای روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه‌ی آماری از دو بخش تشکیل می‌شود: بخش کیفی: جامعه‌ی آماری شامل اعضای هیئت علمی گروه‌های مدیریت، روان‌شناسی و علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور مرکز بیرجند و مدیران سازمان‌های دولتی شهر بیرجند در سال ۱۴۰۳ است؛ بخش کمی: جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند در سال ۱۴۰۳ است که، با توجه به آمار تقریبی به دست آمده، حدود ۶۰۰۰ نفر در نظر گرفته شد. برای بخش اول پژوهش، از بین اعضای هیئت علمی گروه‌های مدیریت، روان‌شناسی و علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور مرکز بیرجند، ۱۰ نفر و از بین مدیران صاحب‌نظر در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، ۱۰ نفر به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. همچنین برای بخش دوم پژوهش، با توجه به جامعه‌ی آماری و بر مبنای جدول مورگان، حجم نمونه ۳۶۱ نفر تعیین

شد. برای انتخاب کارکنان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نامتناسب استفاده شد. به این صورت که ابتدا سازمان‌های دولتی شهر بیرجند به پنج طبقه‌ی فنی و عمرانی، صنعتی و معدنی، امور فرهنگی و آموزشی، امور سیاسی و دفاعی و امور اجتماعی و اقتصادی تقسیم شدند. سپس از هر طبقه، افراد به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. براین اساس تعداد ۳۷۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که در نهایت، ۳۶۰ پرسش‌نامه‌ی تکمیل‌شده دریافت شد.

برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته استفاده شد؛ به این صورت که در مرحله‌ی نخست، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و پس از بررسی دقیق ادبیات موضوع به استخراج رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده پرداخته شد و عوامل جمع‌آوری گردید، سپس از طریق روش دلفی، پرسش‌نامه‌ای به صورت سوال‌های بسته و باز با طیف لیکرت ۵ تایی (خیلی بی‌اهمیت با نمره‌ی ۱ تا خیلی بااهمیت با نمره‌ی ۵) تنظیم و در بین ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی گروه‌های مدیریت، روانشناسی و علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور مرکز بیرجند و مدیران سازمان‌های دولتی شهر بیرجند توزیع شد و عوامل بر اساس آزمون t بر پایه‌ی میانگین، بررسی و عواملی که میانگین آن کمتر از ۴ بود (با توجه به طیف ۵ درجه‌ای، حد آستانه‌ی ۴ در نظر گرفته شد)، حذف گردید و سپس برای تأیید نهایی عوامل، مجدداً پرسش‌نامه برای افراد ارسال شد. این مراحل تا رسیدن به مجموعه عواملی که نمرات بالای ۴ کسب کرده‌اند، ادامه یافت. در نهایت، رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده شناسایی و با اتفاق نظر خبرگان انتخاب شدند. براساس عوامل شناسایی‌شده، پرسش‌نامه‌ی مرحله‌ی دوم پژوهش تنظیم شد که دارای ۲۵ گویه بود. نمره‌گذاری این مقیاس براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شد. به این صورت که به گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد به ترتیب نمرات ۱ تا ۵ تعلق گرفت.

به منظور بررسی روایی پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته در تحقیق حاضر از روایی محتوایی استفاده شد. به منظور بررسی روایی محتوایی از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده می‌شود.

برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیتم را براساس طیف سه‌درجه‌ای «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر (Lawshe, 1975: 567) محاسبه می‌گردد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه،  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه‌ی «ضروری» پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن مورد پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه تعداد اعضای پنل دلفی که نظرات آن‌ها دریافت شده، ۲۰ نفر است، چنانچه مقدار  $CVR$  برابر با ۰/۴۲ یا بیشتر باشد (lawshe, 1975: 567)، مشخصه‌ی مورد نظر تأیید می‌شود.

برای تعیین  $CVI$  از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیت‌م را براساس طیف چهارقسمتی «کاملاً مرتبط»، «مرتبط اما نیاز به بازبینی»، «نیاز به بازبینی جدی» و «غیرمرتبط» بررسی نمایند. سپس  $CVI$  به صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر آیت‌م که امتیاز «کاملاً مرتبط» و «مرتبط اما نیاز به بازبینی» را کسب کرده‌اند، تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه می‌شود و چنانچه مقدار حاصل از ۰/۷۹ بیشتر باشد، آیت‌م مورد نظر تأیید می‌شود. در پژوهش حاضر، دو شاخص  $CVR$  و  $CVI$  برای ۲۵ عامل زمینه‌ساز بهبود تعادل کار - خانواده بررسی شد. با توجه به جدول ۱، این دو شاخص برای تمامی موارد مورد تأیید قرار گرفتند.

جدول ۱. روایی محتوایی رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده

ردیف	عبارت	CVI	CVR
۱	دریافت حقوق و مزایای کافی، به موقع و عادلانه	۱	۱
۲	وضعیت استخدامی بایات کارمند و امنیت شغلی	۰/۹۰	۰/۸۰
۳	اعتماد به سازمان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان	۰/۹۰	۰/۸۰
۴	مهارت و تخصص بالای کارکنان	۰/۹۰	۰/۹۰
۵	تشویق و ترغیب کارکنان کارآمد توسط مدیران	۰/۹۰	۰/۸۰
۶	جذب افراد توانمند، شایسته، متعهد	۰/۹۰	۱
۷	بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱	۰/۷۰
۸	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	۰/۸۰	۰/۷۰
۹	ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی	۰/۸۰	۰/۶۰
۱۰	ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی	۰/۸۰	۰/۶۰

۰/۸۰	۰/۹۰	اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود	۱۱
۰/۶۰	۱	اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۱۲
۰/۵۰	۰/۹۰	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌های سازمان	۱۳
۰/۶۰	۱	تقویت روحیه گذشت و فداکاری	۱۴
۰/۸۰	۰/۹۰	افزایش درک متقابل بین کارمند و سلسله مراتب	۱۵
۰/۸۰	۰/۸۰	افزایش صمیمت در سازمان	۱۶
۰/۹۰	۱	ارائه تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده	۱۷
۰/۹۰	۱	اصلاح بینش مدیران سازمان نسبت به تعادل کار - خانواده	۱۸
۱	۰/۹۰	توجه و تاکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی	۱۹
۰/۸۰	۱	تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف نمودن آن‌ها	۲۰
۰/۷۰	۱	وظایف شغلی مشخص و عدم درخواست خارج از چارچوب شغلی مرتبط	۲۱
۰/۸۰	۰/۹۰	حمایت همسر و خانواده	۲۲
۰/۹۰	۰/۹۰	شخصیت کارمند	۲۳
۰/۶۰	۰/۹۰	شهر محل کار (بومی و غیربومی)	۲۴
۰/۵۰	۱	نوع شغل و رده شغلی	۲۵

به منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج آن در جدول زیر آمده است. با توجه به اینکه برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷۰ قابل قبول است، می‌توان گفت پرسش‌نامه‌ی مورد بررسی در این پژوهش از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۲. پایایی پرسش‌نامه‌ی مورد بررسی در پژوهش حاضر

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
ره‌یافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده	۰/۹۸

داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل شدند. در بخش توصیفی از آمار توصیفی؛ در بخش استنباطی برای شناسایی رهیافت‌های بهبود تعادل کار - خانواده از روش دلفی؛ برای رتبه‌بندی عوامل از آزمون فریدمن؛ و در بخش یافته‌های جانبی از آزمون‌های آماری t مستقل و آنالیز واریانس یک‌طرفه استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل استنباطی سوال (۱) تحقیق

سوال ۱- رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند کدام‌اند؟

برای شناسایی رهیافت‌های بهبود تعادل کار - خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و پس از بررسی دقیق ادبیات موضوع، رهیافت‌های بهبود تعادل کار - خانواده استخراج و عوامل جمع‌آوری گردید. سپس از طریق روش دلفی، پرسش‌نامه‌ای به صورت بسته و باز با طیف لیکرت ۵ تایی (خیلی بی‌اهمیت با نمره ۱ تا خیلی بااهمیت با نمره ۵) تنظیم و در بین ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی گروه‌های مدیریت، روانشناسی و علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور مرکز بیرجند و مدیران سازمان‌های دولتی شهر بیرجند به عنوان اعضای پنل دلفی توزیع شد.

سپس عوامل بر اساس آزمون t تست بر پایه‌ی میانگین بررسی و عواملی که میانگین آن کمتر از ۴ بود (با توجه به طیف ۵ درجه‌ای، حد آستانه‌ی ۴ در نظر گرفته شد)، حذف گردید و عواملی هم طبق نظر اعضای پنل دلفی به پرسش‌نامه اضافه شدند (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج مربوط به دور اول روش دلفی

نام زیر معیارها	امتیاز دور اول	نتیجه
دریافت حقوق و مزایای کافی، به موقع و عادلانه	۴/۵۵	تایید
وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی	۴/۵۵	تایید
استقلال و آزادی عمل	۳/۹۵	حذف
اعتماد به سازمان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان	۴/۲۳	تایید
مهارت و تخصص بالای کارکنان	۴/۰۰	تایید
تشویق و ترغیب کارکنان کارآمد توسط مدیران	۴/۳۲	تایید
جذب افراد توانمند، شایسته، متعهد	۴/۳۲	تایید
وجود امکانات رفاهی	۳/۹۵	حذف
حمایت از مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی نظام پیشنهادات	۳/۸۶	حذف
بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	۴/۰۵	تایید
تعامل مناسب بین واحدها و با سازمان‌های دیگر	۳/۳۶	حذف

حذف	۳/۴۱	تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی و اقتصادی
تایید	۴/۰۰	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی
تایید	۴/۴۱	ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی
حذف	۳/۳۶	همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی
حذف	۳/۵۹	مشارکت کارکنان در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی خانواده
تایید	۴/۳۲	ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی
حذف	۳/۴۵	اخذ بازخورد و تطبیق عملکرد با معیارها و اهداف سازمان
تایید	۴/۳۲	اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود
حذف	۳/۲۳	تدوین الگو و نظام ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور
تایید	۴/۰۰	اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی
حذف	۳/۶۴	پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع
تایید	۴/۳۲	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌های سازمان
تایید	۴/۰۹	تقویت روحیه گذشت و فداکاری
اضافه	-	افزایش درک متقابل بین کارمند و سلسله مراتب
اضافه	-	افزایش صمیمیت در سازمان
اضافه	-	ارائه تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده
اضافه	-	اصلاح بینش مدیران سازمان نسبت به تعادل کار- خانواده
اضافه	-	توجه و تاکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی
اضافه	-	تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف کردن آنها
اضافه	-	وجود وظایف شغلی مشخص و عدم درخواست خارج از چارچوب شغلی مرتبط
اضافه	-	سن کارمند
اضافه	-	سنوات خدمت
اضافه	-	حمایت همسر و خانواده
اضافه	-	شخصیت کارمند
اضافه	-	نوع شغل و رده شغلی

برای تأیید نهایی عوامل، مجدداً پرسش‌نامه برای افراد ارسال شد و این مراحل تا رسیدن به مجموعه عواملی که نمرات بالای ۴ کسب کرده‌اند، ادامه یافت. در نهایت، ۲۵ عامل زمینه‌ساز بهبود تعادل بین کار و خانواده شناسایی و با اتفاق نظر اعضای پنل دلفی انتخاب شدند (جدول ۴).

جدول ۴. شناسایی رهیافت‌های بهبود تعادل کار - خانواده

نام زیر معیارها	ردیف	امتیاز نهایی
دریافت حقوق و مزایای کافی، به موقع و عادلانه	۱	۴/۸۹
وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی	۲	۴/۴۴
اعتماد به سازمان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان	۳	۴/۴۴
مهارت و تخصص بالای کارکنان	۴	۴/۵۶
تشویق و ترغیب کارکنان کارآمد توسط مدیران	۵	۴/۴۴
جذب افراد توانمند، شایسته، متعهد	۶	۴/۶۷
بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	۷	۴/۳۳
فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	۸	۴/۶۷
ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی	۹	۴/۲۲
ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی	۱۰	۴/۵۶
اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود	۱۱	۴/۵۶
اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۱۲	۴/۶۷
اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌های سازمان	۱۳	۴/۵۶
تقویت روحیه گذشت و فداکاری	۱۴	۴/۲۲
افزایش درک متقابل بین کارمند و سلسله مراتب	۱۵	۴/۴۴
افزایش صمیمیت در سازمان	۱۶	۴/۱۱
ارائه تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده	۱۷	۴/۵۶
اصلاح بینش مدیران سازمان نسبت به تعادل کار- خانواده	۱۸	۴/۵۶
توجه و تاکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی	۱۹	۴/۱۱
تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف نمودن آن‌ها	۲۰	۴/۲۲
وظایف شغلی مشخص و عدم درخواست خارج از چارچوب شغلی مرتبط	۲۱	۴/۰۰
حمایت همسر و خانواده	۲۲	۴/۴۴
شخصیت کارمند	۲۳	۴/۲۲
شهر محل کار (بومی و غیربومی)	۲۴	۴/۴۴
نوع شغل و رده شغلی	۲۵	۴/۴۴

### تحلیل استنباطی سوال (۲) تحقیق

سوال ۲ - رتبه‌بندی رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر

بیرجند چگونه است؟

در این بخش از نظرات ۳۶۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند استفاده شد که ابتدا تحلیل توصیفی آزمودنی‌ها بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق آورده شده و سپس نتایج مربوط به سوال (۲) تحقیق ارائه گردیده است: جدول ۵ توزیع فراوانی جنسیت آزمودنی‌ها را نشان می‌دهد؛ همان‌طور که مشاهده می‌شود ۱۸۸ نفر (۵۲/۲ درصد) مرد و ۱۷۲ نفر (۴۷/۸ درصد) زن بوده‌اند.

جدول ۵. توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۸۸	۵۲/۲
زن	۱۷۲	۴۷/۸
جمع کل	۳۶۰	۱۰۰

جدول ۶ توزیع فراوانی وضعیت تأهل آزمودنی‌ها را نشان می‌دهد، همان‌طور که مشاهده می‌شود ۲۴ نفر (۶/۷ درصد) مجرد و ۳۳۶ نفر (۹۳/۳ درصد) متأهل بوده‌اند.

جدول ۶. توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب وضعیت تأهل

وضعیت تأهل	فراوانی	درصد
مجرد	۲۴	۶/۷
متأهل	۳۳۶	۹۳/۳
جمع کل	۳۶۰	۱۰۰

از نظر سن نیز، بیشترین فراوانی (۱۱۴ نفر، ۳۱/۷ درصد) مربوط به رده‌ی سنی ۳۶ - ۴۰ سال و کمترین فراوانی (۴۳ نفر، ۱۱/۹ درصد) مربوط به رده‌ی سنی ۴۱ - ۴۵ سال مشاهده شد؛ براساس سابقه‌ی خدمت بیشترین فراوانی (۱۱۷ نفر، ۳۲/۵ درصد) مربوط به سابقه‌ی خدمت بیشتر از ۱۵ سال و کمترین فراوانی (۵۱ نفر، ۱۴/۲ درصد) مربوط به سابقه‌ی خدمت ۵ سال و کمتر بود، و ۱۴۶ نفر (۴۰/۶ درصد) دارای تحصیلات لیسانس و ۲۱۴ نفر (۵۹/۴ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس بودند.



### تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

#### تحلیل توصیفی رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده

همانطور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، بیشترین میانگین مولفه‌های بهبود تعادل کار - خانواده مربوط به عامل وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی ( $3/83 \pm 1/02$ ) و کمترین میانگین مربوط به عامل ارائه‌ی برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی ( $2/1 \pm 68/34$ ) است. با توجه به اینکه ضرایب کجی و کشیدگی برای مولفه‌های بهبود تعادل کار - خانواده در بازه‌ی [۲، -۲] می‌باشد، نتیجه گرفته می‌شود که متغیرهای مذکور از توزیع نرمال برخوردار هستند.

جدول ۷. شاخص‌های آماری تحلیل توصیفی مولفه‌های بهبود تعادل کار - خانواده

متغیر	کمترین نمره	بیشترین نمره	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
دریافت حقوق و مزایای کافی، به موقع و عادلانه	۱	۵	۳/۱۹	۱/۳۳	۰/۰۱	-۱/۰۴
وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی	۱	۵	۳/۸۳	۱/۰۲	-۰/۴۳	-۰/۶۹
اعتماد به سازمان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان	۱	۵	۳/۴۵	۱/۱۶	-۰/۲۲	-۰/۸۸
مهارت و تخصص بالای کارکنان	۱	۵	۳/۳۷	۱/۱۶	-۰/۱۳	-۱/۱۳
تشویق و ترغیب کارکنان کارآمد توسط مدیران	۱	۵	۲/۸۴	۱/۳۳	-۰/۰۳	-۱/۱۴
جذب افراد توانمند، شایسته، متعهد	۱	۵	۳/۰۸	۱/۳۱	-۰/۰۹	-۱/۰۷
بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱	۵	۲/۷۵	۱/۳۵	۰/۲۴	-۱/۰۲
فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	۱	۵	۳/۴۷	۱/۱۲	-۰/۳۱	-۰/۸۲
ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی	۱	۵	۲/۸۸	۱/۳۷	۰/۱۹	-۱/۰۵
ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی	۱	۵	۲/۶۸	۱/۳۴	۰/۳۴	-۱/۰۱
اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود	۱	۵	۲/۷۲	۱/۱۹	۰/۳۵	-۰/۵۷
اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۱	۵	۳/۱۲	۱/۱۶	۰/۰۰۳	-۰/۵۹
اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌های سازمان	۱	۵	۳/۰۰	۱/۳۹	۰/۱۱	-۱/۲۲
تقویت روحیه گذشت و فداکاری	۱	۵	۳/۰۵	۱/۲۶	۰/۰۱	-۱/۰۲

۰/۶۵-	۰/۰۷	۱/۱۱	۳/۰۱	۵	۱	افزایش درک متقابل بین کارمند و سلسله مراتب
۰/۱۹-	۰/۱۳	۱/۱۶	۳/۱۸	۵	۱	افزایش صمیمیت در سازمان
۰/۲۸-	۰/۳۲	۱/۴۶	۲/۸۴	۵	۱	ارائه تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده
۰/۰۸-	۰/۲۹	۱/۳۵	۲/۹۹	۵	۱	اصلاح بینش مدیران سازمان نسبت به تعادل کار- خانواده
۰/۰۱-	۰/۴۱	۱/۳۵	۲/۷۲	۵	۱	توجه و تاکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی
۰/۸۸-	۰/۳۴	۱/۲۳	۲/۹۴	۵	۱	تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف نمودن آن‌ها
۰/۵۲-	۰/۰۸	۱/۱۵	۳/۰۶	۵	۱	وظایف شغلی مشخص و عدم درخواست خارج از چارچوب شغلی مرتبط
۰/۱۳-	۰/۰۶	۱/۲۸	۳/۱۴	۵	۱	حمایت همسر و خانواده
۰/۸۷-	۰/۱۳	۱/۲۱	۲/۹۵	۵	۱	شخصیت کارمند
۰/۴۶-	۰/۴۱	۱/۱۰	۳/۵۱	۵	۱	شهر محل کار (بومی و غیربومی)
۰/۵۶-	۰/۰۱	۱/۰۹	۳/۱۲	۵	۱	نوع شغل و رده شغلی

### میزان اهمیت رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، در بین مولفه‌های بهبود تعادل کار - خانواده، میزان اهمیت وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی از دیدگاه بیشتر کارکنان در حد خیلی زیاد است. بیشتر کارکنان مورد بررسی میزان اهمیت مهارت و تخصص بالای کارکنان، فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و شهر محل کار (بومی و غیربومی) را در حد زیاد ارزیابی کرده‌اند. همچنین، بیشتر کارکنان میزان اهمیت عواملی از قبیل افزایش صمیمیت در سازمان، ارائه‌ی تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده، توجه و تأکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی، تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف نمودن آن‌ها و حمایت همسر و خانواده را در بهبود تعادل کار - خانواده را در حد کم دانسته‌اند. سایر مولفه‌های بهبود تعادل کار - خانواده از دیدگاه بیشتر کارکنان اهمیتی در حد متوسط داشته‌اند.

جدول ۸. میزان اهمیت رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده

در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند از دیدگاه کارکنان

متغیر	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
	تعداد (درصد)	تعداد (درصد)	تعداد (درصد)	تعداد (درصد)	تعداد (درصد)
دریافت حقوق و مزایای کافی، به موقع و عادلانه	۴۵ (۱۲/۵)	۵۸ (۱۶/۱)	۱۳۶ (۳۷/۸)	۲۴ (۶/۷)	۹۷ (۲۶/۹)
وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی	۴ (۱/۱)	۳۴ (۹/۴)	۹۸ (۲۷/۲)	۱۰۹ (۳۰/۳)	۱۱۵ (۳۱/۹)
اعتماد به سازمان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان	۱۶ (۴/۴)	۶۵ (۱۸/۱)	۱۰۲ (۲۸/۳)	۹۵ (۲۶/۴)	۸۲ (۲۲/۸)
مهارت و تخصص بالای کارکنان	۱۲ (۳/۳)	۹۴ (۲۶/۱)	۷۳ (۲۰/۳)	۱۱۰ (۳۰/۶)	۷۱ (۱۹/۷)
تشویق و ترغیب کارکنان کارآمد توسط مدیران	۷۱ (۱۹/۷)	۶۵ (۱۸/۱)	۹۰ (۲۵)	۸۳ (۲۳/۱)	۵۱ (۱۴/۲)
جذب افراد توانمند، شایسته، متعهد	۵۶ (۱۵/۶)	۶۶ (۱۸/۳)	۹۶ (۲۶/۷)	۷۹ (۲۱/۹)	۶۳ (۱۷/۵)
بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	۸۶ (۲۳/۹)	۶۹ (۱۹/۲)	۱۰۸ (۳۰)	۴۳ (۱۱/۹)	۵۴ (۱۵)
فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	۱۴ (۳/۹)	۶۸ (۱۸/۹)	۸۶ (۲۳/۹)	۱۲۰ (۳۳/۳)	۷۲ (۲۰)
ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی	۷۶ (۲۱/۱)	۶۳ (۱۷/۵)	۱۲۱ (۳۳/۶)	۲۹ (۸/۱)	۷۱ (۱۹/۷)
ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی	۸۸ (۲۴/۴)	۸۶ (۲۳/۹)	۹۰ (۲۵)	۴۶ (۱۲/۸)	۵۰ (۱۳/۹)
اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود	۶۰ (۱۶/۷)	۹۹ (۲۷/۵)	۱۲۳ (۳۴/۲)	۳۹ (۱۰/۸)	۳۹ (۱۰/۸)
اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۳۵ (۹/۷)	۶۰ (۱۶/۷)	۱۴۹ (۴۱/۴)	۵۹ (۱۶/۴)	۵۷ (۱۵/۸)
اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌های سازمان	۶۳ (۱۷/۵)	۸۰ (۲۲/۲)	۹۱ (۲۵/۳)	۴۶ (۱۲/۸)	۸۰ (۲۲/۲)
تقویت روحیه گذشت و فداکاری	۴۵ (۱۲/۵)	۸۴ (۲۳/۳)	۹۶ (۲۶/۷)	۷۷ (۲۱/۴)	۵۸ (۱۶/۱)
افزایش درک متقابل بین کارمند و سلسله مراتب	۳۱ (۸/۶)	۸۸ (۲۴/۴)	۱۲۶ (۳۵)	۷۷ (۲۱/۴)	۳۸ (۱۰/۶)
افزایش صمیمت در سازمان	۱۲ (۳/۳)	۱۲۲ (۳۳/۹)	۷۲ (۲۰)	۹۷ (۲۶/۹)	۵۷ (۱۵/۸)
ارائه تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده	۷۷ (۲۱/۴)	۱۰۱ (۲۸/۱)	۶۸ (۱۸/۹)	۳۰ (۸/۳)	۸۴ (۲۳/۳)
اصلاح بینش مدیران سازمان نسبت به تعادل کار- خانواده	۴۸ (۱۳/۳)	۹۸ (۲۷/۲)	۱۱۱ (۳۰/۸)	۱۶ (۴/۴)	۸۷ (۲۴/۲)

۷۶ (۲۱/۱)	۱۰۸ (۳۰)	۷۷ (۲۱/۴)	۴۰ (۱۱/۱)	۵۹ (۱۶/۴)	توجه و تاکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی
۳۶ (۱۰)	۱۱۵ (۳۱/۹)	۱۰۴ (۲۸/۹)	۴۴ (۱۲/۲)	۶۱ (۱۶/۹)	تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف نمودن آن‌ها
۴۲ (۱۱/۷)	۵۳ (۱۴/۷)	۱۵۱ (۴۱/۹)	۶۸ (۱۸/۹)	۴۶ (۱۲/۸)	وظایف شغلی مشخص و عدم درخواست خارج از چارچوب شغلی مرتبط
۳۴ (۹/۴)	۹۷ (۲۶/۹)	۸۸ (۲۴/۴)	۶۷ (۱۸/۶)	۷۴ (۲۰/۶)	حمایت همسر و خانواده
۴۴ (۱۲/۲)	۹۳ (۲۵/۸)	۱۰۷ (۲۹/۷)	۶۹ (۱۹/۲)	۴۷ (۱۳/۱)	شخصیت کارمند
۱۸ (۵)	۴۴ (۱۲/۲)	۱۰۸ (۳۰)	۱۱۶ (۳۲/۲)	۷۴ (۲۰/۶)	شهر محل کار (بومی و غیربومی)
۲۶ (۷/۲)	۷۳ (۲۰/۳)	۱۳۸ (۳۸/۳)	۷۸ (۲۱/۷)	۴۵ (۱۲/۲)	نوع شغل و رده شغلی

برای رتبه‌بندی دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند در خصوص اهمیت رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، از بین رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، «وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی»، «شهر محل کار (بومی و غیربومی)»، «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» و «مهارت و تخصص بالای کارکنان» به ترتیب با میانگین رتبه‌ی ۱۸/۱۰، ۱۶/۱۵، ۱۵/۸۴ و ۱۴/۹۰ دارای بالاترین میانگین رتبه بوده و در صدر رهیافت‌های بهبود تعادل کار - خانواده از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند جای گرفته‌اند. مولفه‌های «توجه و تاکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی»، «ارائه‌ی برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی» و «اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود» به ترتیب با میانگین رتبه‌ی ۱۰/۰۷، ۱۰/۱۵ و ۱۰/۵۲ کمترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۹. میانگین رتبه رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده

از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند

ترتیب اهمیت	عوامل	میانگین رتبه
۱	وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی	۱۸/۱۰
۲	شهر محل کار (بومی و غیربومی)	۱۶/۱۵
۳	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	۱۵/۸۴
۴	مهارت و تخصص بالای کارکنان	۱۴/۹۰
۵	اعتماد به سازمان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان	۱۴/۶۷
۶	دریافت حقوق و مزایای کافی، به موقع و عادلانه	۱۳/۹۸
۷	افزایش صمیمیت در سازمان	۱۳/۹۴
۸	اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۱۳/۷۰
۹	حمایت همسر و خانواده	۱۳/۶۵
۱۰	نوع شغل و رده شغلی	۱۳/۵۲
۱۱	جذب افراد توانمند، شایسته، متعهد	۱۳/۰۵
۱۲	تقویت روحیه گذشت و فداکاری	۱۲/۷۶
۱۳	وظایف شغلی مشخص و عدم درخواست خارج از چارچوب شغلی مرتبط	۱۲/۷۶
۱۴	اصلاح بینش مدیران سازمان نسبت به تعادل کار و خانواده	۱۲/۵۳
۱۵	افزایش درک متقابل بین کارمند و سلسله مراتب	۱۲/۳۶
۱۶	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌های سازمان	۱۲/۳۱
۱۷	شخصیت کارمند	۱۱/۹۳
۱۸	تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف نمودن آن‌ها	۱۱/۸۱
۱۹	تشویق و ترغیب کارکنان کارآمد توسط مدیران	۱۱/۷۶
۲۰	ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی	۱۱/۶۴
۲۱	ارائه تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده	۱۱/۱۷
۲۲	بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱۰/۷۵
۲۳	اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود	۱۰/۵۲
۲۴	ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی	۱۰/۱۵
۲۵	توجه و تاکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی	۱۰/۰۷

با توجه به جدول ۱۰ سطح معناداری آزمون فریدمن از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و نشان‌دهنده‌ی آن است که تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌ی رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند وجود دارد.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فریدمن مربوط به مقایسه‌ی میانگین رتبه

رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند

حجم نمونه	۳۶۰
آماره آزمون	۸۳۶/۳۱
درجه آزادی	۲۴
سطح معناداری	<۰/۰۰۱

### تحلیل استنباطی یافته‌های جانبی تحقیق

در این بخش، ارتباط متغیر تحقیق با مشخصات جمعیت‌شناختی مورد بررسی قرار گرفته و از آنجایی که متغیر تحقیق از توزیع نرمال برخوردار است، از آزمون‌های آماری t مستقل و آنالیز واریانس یک‌طرفه (ANOVA) برای این منظور استفاده شده است. همانطور که نتیجه‌ی آزمون t مستقل در جدول ۱۱ نشان می‌دهد، میانگین نمره‌ی دیدگاه در خصوص رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده در کارکنان زن نسبت به مرد به طور معناداری بیشتر می‌باشد (p=۰/۰۰۲).

جدول ۱۱. مقایسه‌ی میانگین نمره دیدگاه کارکنان مورد مطالعه بر حسب جنسیت

متغیر	جنسیت	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
ره‌یافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده	مرد	۲/۹۲	۱/۰۵	۳/۱۸	۰/۰۰۲
	زن	۳/۲۵	۰/۸۸		

نتیجه‌ی آزمون  $t$  مستقل در جدول ۱۲ نشان می‌دهد، میانگین نمره دیدگاه کارکنان مورد مطالعه در خصوص رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده بر حسب وضعیت تأهل تفاوت معناداری ندارد ( $p=0/09$ ).

جدول ۱۲. مقایسه‌ی میانگین نمره دیدگاه کارکنان مورد مطالعه بر حسب وضعیت تأهل

متغیر	وضعیت تأهل	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
رهیافت‌های بهبود تعادل کار- خانواده	مجرد	۲/۷۵	۰/۶۲	۱/۷۲	۰/۰۹
	متاهل	۳/۱۰	۱/۰۱		

همانطور که نتیجه‌ی تحلیل واریانس یکطرفه در جدول ۱۳ نشان می‌دهد، میانگین نمره دیدگاه کارکنان مورد مطالعه در خصوص رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده بر حسب سن تفاوت معناداری ندارد ( $p=0/52$ ).

جدول ۱۳. مقایسه‌ی میانگین نمره دیدگاه کارکنان مورد مطالعه بر حسب سن

متغیر	سن	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده	۳۵ سال و کمتر	۳/۱۷	۰/۸۶	۰/۷۶	۰/۵۲
	۳۶-۴۰ سال	۲/۹۷	۱/۱۰		
	۴۱-۴۵ سال	۳/۱۰	۰/۹۹		
	بیشتر از ۴۵ سال	۳/۰۹	۰/۹۸		

همانطور که نتیجه‌ی تحلیل واریانس یکطرفه در جدول ۱۴ نشان می‌دهد، میانگین نمره‌ی دیدگاه کارکنان مورد مطالعه در خصوص رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده بر حسب سابقه‌ی خدمت تفاوت معناداری ندارد ( $p=0/88$ ).

جدول ۱۴. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی دیدگاه کارکنان مورد مطالعه بر حسب سابقه‌ی خدمت

متغیر	سابقه خدمت	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
ره‌یافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده	۵ سال و کمتر	۳/۱۵	۱/۰۲	۰/۲۳	۰/۸۸
	۶-۱۰ سال	۳/۰۲	۰/۹۳		
	۱۱-۱۵ سال	۳/۱۱	۱/۰۱		
	بیشتر از ۱۵ سال	۳/۰۸	۱/۰۱		

نتیجه‌ی آزمون  $t$  مستقل در جدول ۱۵ نشان می‌دهد میانگین نمره‌ی دیدگاه در خصوص ره‌یافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده در کارکنان دارای تحصیلات لیسانس نسبت به کارکنان دارای تحصیلات فوق لیسانس به طور معناداری بیشتر می‌باشد ( $p=۰/۰۰۲$ ).

جدول ۱۵. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی دیدگاه کارکنان مورد مطالعه بر حسب سطح تحصیلات

متغیر	سطح تحصیلات	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
ره‌یافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده	لیسانس	۳/۲۸	۱/۰۶	۳/۱۹	۰/۰۰۲
	فوق لیسانس	۲/۹۴	۰/۹۱		



## بحث و نتیجه‌گیری

پس از مطالعه و بررسی در پژوهش‌های انجام شده و همچنین نظرسنجی از اساتید، مدیران و خبرگان و طی کردن مراحل دلفی، ۲۵ عامل به عنوان رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده شناسایی شدند که عبارت‌اند از: دریافت حقوق و مزایای کافی، به موقع و عادلانه؛ وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی؛ اعتماد به سازمان و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان؛ مهارت و تخصص بالای کارکنان؛ تشویق و ترغیب کارکنان کارآمد توسط مدیران؛ جذب افراد توانمند، شایسته، متعهد؛ بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد؛ فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی؛ ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی؛ ارائه‌ی برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی؛ اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود؛ اشاعه‌ی فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛ اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌های سازمان؛ تقویت روحیه‌ی گذشت و فداکاری؛ افزایش درک متقابل بین کارمند و سلسله مراتب؛ افزایش صمیمت در سازمان؛ ارائه‌ی تسهیلات و رفاهیات کاربردی برای خانواده؛ اصلاح بینش مدیران سازمان نسبت به تعادل کار و خانواده؛ توجه و تأکید بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به جای توجه صرف به حضور فیزیکی؛ تسهیل برنامه‌های کاری و منعطف نمودن آن‌ها؛ وظایف شغلی مشخص و عدم درخواست خارج از چارچوب شغلی مرتبط؛ حمایت همسر و خانواده؛ شخصیت کارمند؛ شهر محل کار (بومی و غیربومی)؛ نوع شغل و رده‌ی شغلی.

مقدمه‌ی رسیدن به تعادل بین کار و خانواده این است که مدیران و سایر افراد جامعه به این نگرش برسند که می‌توان اولویت‌های فرد، سازمان و جامعه را هم‌سو و هماهنگ کرد. این هم‌سویی و هماهنگی نتایجی به همراه دارد که ضمن ایجاد رضایت و خشنودی فردی، افراد جامعه را آماده می‌کند تا در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت جویند و وظایف شغلی خود را به خوبی انجام دهند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کردن تعادل بین کار و خانواده، کارکنانی شاد و خشنود داشته باشند که با علاقه‌مندی، وفاداری و تعهد به سازمان، عملکردی موثر در شغل خود ارائه کنند. رسیدن به این هدف مستلزم آن است که مدیران رویکردی را انتخاب کنند که در آن منافع فرد و سازمان به طور هم‌زمان و هم‌سو با یکدیگر مورد توجه قرار گیرد.

در این تحقیق، «وضعیت استخدامی باثبات» و «امنیت شغلی» به عنوان عوامل کلیدی در بهبود تعادل کار و خانواده شناسایی شدند؛ این یافته با نتایج تحقیق هاشمی و درویش (۱۴۰۲) هم‌راستا است که بر اهمیت امنیت شغلی برای جلوگیری از فرسودگی شغلی و کاهش استرس‌های ناشی از عدم اطمینان شغلی تأکید داشتند؛ این نتایج نشان می‌دهند که اطمینان از امنیت شغلی در کاهش فشارهای کاری و خانوادگی موثر است. یافته‌های پژوهش حاضر تأکید ویژه‌ای بر «مهارت و تخصص بالای کارکنان» دارد که به کاهش خطاها، افزایش دقت و بهره‌وری در کار منجر می‌شود. این نتیجه با پژوهش داوودی و شمسی (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد که بیان کرده‌اند استخدام افراد با مهارت‌های بالا می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و ایجاد تعادل بهتر میان کار و خانواده شود. همچنین، این نتیجه با تحقیق هانتر و همکاران (2017) که نقش مهارت‌های فنی را در افزایش انعطاف‌پذیری و تعادل کار و زندگی برجسته کرده‌اند، هم‌راستاست. یکی دیگر از یافته‌های این تحقیق، اهمیت «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» است. این موضوع با تحقیقات پیشین همچون پژوهش داوودی و شمسی (۱۳۹۷) که، بر تأثیر فرهنگ سازمانی اسلامی بر تعادل کار و خانواده تأکید کرده‌اند، هم‌خوانی دارد. همچنین، نتایج این تحقیق تأکید دارد بر اهمیت ایجاد بستری که ارزش‌های انسانی و اخلاقی را در سازمان تقویت کند؛ این امر موجب تعهد و وفاداری بیشتر کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد شغلی و خانوادگی آن‌ها خواهد شد.

همچنین، رهیافت دیگر این پژوهش، برای دستیابی به تعادل کار و زندگی، «شهر محل کار از نظر بومی و غیربومی بودن» شناسایی شد که در این زمینه پیشنهاد می‌شود تا سازمان‌ها، ضمن توجه جدی به موضوع شایستگی در استخدام افراد، بحث بومی بودن را نیز برای استخدام و جایابی کارکنان لحاظ نمایند. براساس یافته‌ها، «تسهیلات رفاهی برای خانواده‌ها» به منظور ایجاد تعادل بهتر بین کار و خانواده دارای تأثیر شناخته شد. این نتیجه با تحقیق هانتر و همکاران (2017) که تأکید دارند بر تأثیر تسهیلات رفاهی بر کاهش فشارهای شغلی و ایجاد تعادل بهتر میان زندگی شخصی و شغلی، هم‌راستاست. همچنین، در تحقیق کویل و همکاران<sup>۱</sup> (2015) نیز به این نکته اشاره شده که سازمان‌هایی که از این نوع تسهیلات حمایت می‌کنند، به کارکنان

کمک می‌کنند تا میان تعهدات شغلی و خانوادگی خود تعادل بهتری برقرار کنند. در این تحقیق، یکی از راهکارهای مهم، توسعه‌ی «فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی» در سازمان‌ها بود. این یافته با تحقیق داوودی و شمسی (۱۳۹۷) که بر ضرورت ایجاد فرهنگ اجتماعی و مسئولیت‌پذیری تأکید دارند، هم‌راستا است. آنان بیان کرده‌اند که توسعه‌ی چنین فرهنگی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا احساس وابستگی بیشتری به سازمان داشته باشند و در نتیجه، هم‌زمان با موفقیت‌های شغلی، رضایت خانوادگی نیز افزایش یابد. یافته‌های این تحقیق مبنی بر تأثیر «انعطاف‌پذیری در ساعات کاری» و «تسهیل شرایط کار برای انعطاف بیشتر» نیز با یافته‌های با تحقیق هانتر و همکاران (2017) هم‌خوانی دارد که نشان داده‌اند انعطاف‌پذیری بیشتر در ساعات و مکان کار، اگرچه می‌تواند به راحتی در کار کمک کند، ولی اگر به درستی مدیریت نشود، ممکن است منجر به از بین رفتن مرزهای کاری و خانوادگی و در نتیجه فرسودگی شغلی شود.

نتایج تحقیق حاضر همچنین نشان داد که از بین رهیافت‌های بهبود تعادل کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، «وضعیت استخدامی باثبات کارمند و امنیت شغلی»، «شهر محل کار (بومی و غیربومی)»، «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» و «مهارت و تخصص بالای کارکنان» - با بالاترین میانگین رتبه - در صدر رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند جای گرفته‌اند. استخدام کارکنان دارای مهارت و تجربه‌ی بالا باعث افزایش سرعت انجام کار، دقت، کاهش خطا و افزایش بهره‌وری می‌شود که در پژوهش حاضر نتایج نشان داد که وضعیت استخدامی باثبات کارمند و مهارت و تخصص بالای کارکنان موجب تعادل کار و خانواده می‌گردد. همچنین امنیت شغلی نیز برای جلوگیری از رکود سازمانی از سویی و درماندگی از سوی دیگر، نیازمند گره خوردن با پیشرفت است. طبق نتیجه پژوهش هاشمی و درویش (۱۴۰۲) می‌توان امنیت شغلی افراد را براساس میزان و کیفیت کار، و نه فقط سنوات خدمت، در نظر گرفت تا شوق ارتقا، نیروی محرکی برای افزایش عملکرد باشد و افزایش عملکرد فرد را به امنیت شغلی نزدیک‌تر کند.

بسیاری از محققان بر اهمیت تعادل بین کار و زندگی تأکید کرده‌اند، اما تعداد کمی از آن‌ها در مورد اینکه چگونه به دست می‌آید یا اینکه چه چیزی معیار مناسب تعادل کار و زندگی است، بحث کرده‌اند؛ با این حال، بیشتر افراد با عدم تعادل آشنایی دارند و زمان بیشتری را به کار و

غفلت ضمنی از روابط دیگر - به عنوان یک بیماری آسیب‌شناسی که نیاز به اصلاح دارد - در نظر می‌گیرند. اگر نقش دوسوگرایی را در نظر بگیریم، فناوری در دستیابی به تعادل کار و زندگی نقش مهمی دارد. در حالی که فناوری‌ها به کارگران اجازه‌ی انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار را می‌دهند، همچنین به کارگران اجازه می‌دهند مرزهای غیرقابل نفوذ بین کار و زندگی را از بین ببرند. در مورد اینکه این شرایط جدید کاری، برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی مناسب است یا به سادگی راهی است به سوی اشکال جدید عدم تعادل، هانتر و همکاران (2017) معتقدند افراد انعطاف‌پذیری بیشتری دارند اما به دلیل کار طولانی‌تر روابط خانوادگی آن‌ها متضرر خواهد شد و با خطر بیشتر فرسودگی شغلی روبه‌رو هستند. بنابراین و با توجه به اینکه در عصر کنونی مباحث کاری مبتنی بر فناوری و دور کاری نیز مطرح شده است، به نظر می‌رسد مدیران سازمان‌ها و سیاست‌گذاران در عرصه‌ی اجتماعی، فرهنگی و اداری باید برای کارکنان سازمان‌ها تدبیری بیندیشند که ضمن تأکید بر انجام درست و بهینه‌ی کارها و وظایفشان در سازمان‌ها، افراد بتوانند به رشد و تعالی شخصی و خانوادگی خود نیز رسیدگی مناسب داشته باشند.

با توجه به نتایج به دست آمده، در راستای بهبود تعادل کار و خانواده در بین کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- استخدام کارکنان بومی در اولویت مدیران سازمان باشد و تلاش نمایند کارکنانی که استخدام می‌شوند دارای مهارت و تخصص بالایی باشند.
- مدیران به فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سازمان توجه ویژه‌ای نمایند.
- مدیران باید افراد توانمند، شایسته و متعهد در سازمان را جذب و استخدام نمایند.
- مدیران سازمان باید حقوق و مزایای کارکنان را به موقع پرداخت نمایند، ضمن اینکه حقوق و مزایا عادلانه و بر مبنای عملکرد کارکنان در سازمان باشد.
- مدیران سازمان باید تلاش نمایند تا فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان را توسعه دهند و کارکنان را در این زمینه تشویق نمایند.
- مدیران در سازمان شرایطی را فراهم آورند تا جو صمیمی بین کارکنان برقرار باشد.
- مدیران سازمان بایستی امکانات ورزشی، تفریحی برای کارکنان و خانواده‌های آنان فراهم نمایند.

- مدیران برای تشویق کارکنان، به جای در نظر گرفتن پاداش‌های مادی، به آنان مرخصی اعطا نمایند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، دسترسی دشوار به افراد خبره‌ی مورد نظر بوده و همچنین ابزار پرسش‌نامه که برای گردآوری داده‌ها استفاده شد، دارای محدودیت‌های خاص خودش است که برای اعتبارسنجی پایایی نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود از سایر روش‌ها مانند مصاحبه و مراجعه به اسناد و مدارک استفاده شود. محدودیت دیگر این مطالعه، جامعه‌ی آماری محدود آن بوده که به منظور افزایش قابلیت اعتبار یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه با تحقیق حاضر در سایر سازمان‌ها و شهرها اجرا شود تا قابلیت تعمیم آن آزمون شود. با هدف بررسی کامل‌تر و جامع‌تر موضوع پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقی تعادل بین کار و زندگی کارکنان سازمان‌های خدماتی، تولیدی و آموزشی بررسی و مقایسه گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده روابط متقابل بین تعادل کار و خانواده با تعارض بین کار و خانواده و پیامدهای تعادل کار و خانواده در سازمان‌های دولتی بررسی شود.

---

**تعارض منافع:** هیچ گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

## منابع

- ارغوان، محمدرضا، امینی، علیرضا، و علیمحمدلو، مسلم (۱۴۰۱). مدل سازی عوامل موثر بر تعارض کار خانواده و شاخص‌های آن با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری جامع فازی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۴ (۳)، ۴۲۴-۴۷۸.
- اسدی، محمودرضا، نجفی، تکتتم، امیری، مجتبی، و ملک مکان، سمیه (۱۳۹۲). بررسی وضعیت تعادل کار و زندگی اساتید دانشگاه. *مطالعات منابع انسانی*، ۳ (۲)، ۱۱۳-۱۳۸.
- اسکندرپور، بهروز، راحیمی‌نیری، رامین، و باقری، بهنام (۱۳۹۸). بررسی تاثیر تعادل کار و زندگی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بانک کشاورزی استان اردبیل. *چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی*، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- امینی‌مقدم، سعید، منظری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر، و شکوه، زهرا (۱۴۰۱). تبیین رابطه عوامل مرتبط با تعادل کار و زندگی با نقش میانجی هوش هیجانی و ارائه مدل (مورد مطالعه: پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی استان کرمان). *فصلنامه تحقیقات و نظریه‌های نوین مدیریت دولتی*، ۱ (۳)، ۹۷-۱۰۸.
- انوری، حسن (۱۳۹۹). فرهنگ بزرگ سخن. چ ۴، تهران: انتشارات سخن.
- بیغمی، محمدکاظم، سرلک، محمدعلی، کولیوند، میرحسین، و احمدی، علی‌اکبر (۱۳۹۶). بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر تعادل کار- زندگی پرستاران در تهران. *علوم اعصاب شفای خاتم*، ۵ (۱)، ۲۹-۳۹.
- تقی‌پور، حسینعلی (۱۳۹۸). رابطه بین تعادل کار و زندگی با سلامت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه نیروی دریایی امام خمینی نوشهر). *فصلنامه آموزش علوم دریایی*، ۶ (۲)، ۱-۱۲.
- داوودی، مرضیه، و شمسی، مراد (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر توازن بین کار و زندگی در زنان شاغل. *نشریه علمی زن و فرهنگ*، ۱۰ (۳۸)، ۴۳-۶۰.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۴۰۰). *لغت نامه*. تهران: دانشگاه تهران.

- رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۹). ارائه الگوی تعادل کار و زندگی زنان پلیس تهران بزرگ (فاتب). پژوهش‌های انتظامی - اجتماعی زنان و خانواده، ۸(۱)، ۲۱۷-۲۴۳.
- رجبی فرجاد، حاجیه، و موسوی فرد، لیلا (۱۳۹۶). بررسی رابطه تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی. فصلنامه مهندسی مدیریت نوین، ۶(۱)، ۵۱-۶۳.
- شریفی کهنوجی، سمیه، مصباحی، مریم، و طهمورسی، لاله (۱۴۰۳). تأثیر کیفیت زندگی کاری بر تعادل کار و زندگی کارکنان. هفدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- صاحب‌یار، حافظ، و فرید، ابوالفضل (۱۳۹۸). نقش میانجی‌گری تعادل کار-زندگی در روابط علی بین فضیلت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۵(۱۹)، ۳۹-۶۴.
- طبرسا، غلامعلی، و معینی کربکنندی، منصوره (۱۴۰۱). بررسی تأثیر تعادل کار-زندگی بر ایمنی روانی کارکنان با نقش میانجی خوش‌بینی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱(۱۰۳)، ۳۱-۶۹.
- علیمردانی، اکرم (۱۴۰۲). شناسایی و معرفی عوامل تعادل کار و زندگی کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران. نشریه علمی دانش انتظامی مازندران، ۵۳(۵۳)، ۴۷-۶۸.
- فرهمندیان، ارشد، و قربانی، حسین (۱۴۰۲). بررسی نقش تحول دیجیتال محل کار و تعادل کار و زندگی کارکنان (کیفیت زندگی کاری) بر عملکرد سازمان. ششمین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، انجمن تعالی کسب و کار ایران.
- کامرانی‌مهنی، محمدمین، امیری، علی‌نقی، اخوان علوی، سید حسین، و حمیدی زاده، علی (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی پرستاران بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی جیرفت در سال ۱۳۹۶. آموزش پرستاری، ۷(۴)، ۵۵-۶۳.
- گنجی‌نیا، حسین؛ جلال جباری، سجاد؛ فلاح، محمدعلی؛ رئوف شناس یگانه، امین (۱۳۹۸). ارزیابی و رتبه‌بندی پیشایندهای تعادل کار-زندگی در یک سازمان دولتی. مطالعات منابع انسانی، ۹(۱)، ۲۵-۴۸.

مقبلی مهنی، صدیقه، هادی پیکانی، مهربان، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، و قیتانی، البرز (۱۴۰۱). ارائه مدل ایجابی تعادل کار و زندگی با رویکرد فراترکیب. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۵(۲)، ۱۵۹-۱۶۹.

نجفی، تکتم، و اسدی، محمودرضا (۱۳۹۰). *تعادل کار و زندگی*. تهران: نشر مرکز توسعه مطالعات خانواده؛ اداره کل آموزش بانک ملت.

هاشمی، نادیا، و درویش، حسن (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد و مولفه های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۵(۱)، ۸۷-۱۱۸.

- Chang, A., Mcdonald, P., Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 21, 2381-2413.
- Coyle, E.F., Van Leer, E., Schroeder, K.M., and Fulcher, M. (2015). Planning to have it all: Emerging adults' expectations of future work-family conflict. *Sex Roles, Volume 72*, 547-557.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature, In book: *Handbook of Occupational Health Psychology*, Publisher: APA.
- Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review*, 44(1), 150-171.
- Hussein Isse Hassan, A., Iliyasu Shiyanbade, N., Bello Taofik, A., Roshidah Binti, A. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Academic Journal of Economic Studies, Faculty of Finance, Banking and Accountancy Bucharest, "Dimitrie Cantemir" Christian University Bucharest*, 4(3), 12-17.
- Hunter, E.M., Clark, M.A., Carlson, D.S. (2017). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, (2017), 45(3), 1284-1308.
- Kaya, B., Karatepe, O.M. (2020). Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: the mediating role of psychological contract breach, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (42), 199-209.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.



- Lim, D.H., Song, J.H., Choi, M. (2012). Work-family interface: Effect of enrichment and conflict on job performance of Korean workers. *Journal of Management & Organization*, 18(3), 383-397.
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of Green Work–Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture. *Sustainability*, 16(15), 6621.
- McCarthy, A., Darcy, C., Grady, G. (2018). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Hum Resour Manage Rev*, 20(2), 67-108.
- Michael, A. R., Maria, G. M., George, H. J., Jayacyril, C. M., & Parayitam, S. (2025). Employee Commitment and Cognitive Engagement as Moderators in the Relationship Between Quality of Work Life and Work Life Balance: A Conditional Moderated Moderated-Mediation Model. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Septiani, D., Jalil, A., Septia, F., & Putri, A. D. (2024, December). Perceptions of Generation Z About Work Life Balance, Managerial Support and Workplace's Stress Level: A Literature Review. In *International Conference On Research And Development (ICORAD)* (Vol. 3, No. 2, pp. 208-217).
- Tomazevic, N., Kozjek, T., Stare, J. (2014). The Consequences of a Work-Family (Im)balance: From the Point of View of Employers and Employees. *Int Busin Res*, 7(8), 83-100.
- Wang, M., Kwan, H.K., Zhou, A. (2017). Effects of servant leadership on work-family balance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(4), 387–407.
- Wu, L., Binahayati, R., Claiborne, N., McCarthy, M. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers, *Children and Youth Services Review* 35, 1447–1454.
- Yang, F., Li, X., Zhu, Y., Li, Y., and Wu, C. (2017). Job burnout of construction project managers in China: A cross-sectional analysis. *International Journal of Project Management*, Volume 35, 1272-1287.
- International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 11(1), 1-8.