

## عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان یک شرکت تولید قطعات خودرو

آریو اسدی<sup>۱</sup>، مرجان فیاضی<sup>۲</sup>، طهمورث حسنقلی پور یاسوری<sup>۳</sup>

**چکیده:** این پژوهش با هدف ارائه راهکارهایی در راستای افزایش تعادل بین کار و زندگی کارکنان یک شرکت تولیدی در زمینه قطعات خودرو انجام شده است. بدین منظور با مرور ادبیات، دو گروه اصلی از عوامل تأثیرگذار بر تعادل بین کار و زندگی، شامل عوامل فردی (برای مثال، جنسیت و سن) و عوامل سازمانی شناسایی شد که در این پژوهش به بررسی گروه دوم پرداخته شده است. عوامل سازمانی که در این پژوهش بررسی شده‌اند، عبارتند از: حجم کار، انعطاف‌پذیری سازمان، حمایت سازمانی و حمایت سرپرست. در انجام پژوهش ۴۱۱ نفر از ۸۴۰ نفر کارمند شرکت حضور یافتند که با استفاده از پرسشنامه‌هایی در مورد شناسایی رابطه عوامل سازمانی مد نظر پژوهش با تعادل بین کار و زندگی و همچنین میزان تأثیرگذاری هر یک اقدام شد. تحلیل نتایج با استفاده از روش‌های رگرسیون چندگانه و همبستگی پیرسون در محیط نرم‌افزار SPSS نشان داد که بین تعادل کار و زندگی و همه عوامل سازمانی مورد بررسی رابطه معناداری وجود دارد. انعطاف‌پذیری سازمانی روی تعادل کار و زندگی بیشترین تأثیر مثبت را داشته و حجم کار بیشترین تأثیر منفی را بر آن داشته است.

**واژه‌های کلیدی:** انعطاف‌پذیری سازمانی، تعادل کار و زندگی، حجم کار، حمایت سازمانی، حمایت سرپرست.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه

تهران، تهران، ایران

۲. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: آریو اسدی

E-mail: aryoo.asadi@ut.ac.ir

### مقدمه

پرداختن به کار و خانواده، دو جنبه مهم از زندگی هر فرد را تشکیل می‌دهد. سلامت جسمی و روحی انسان‌ها در گرو هماهنگی و سازگاری این دو جنبه قرار دارد. به‌ویژه در جوامع امروزی که افراد بیشتر ساعات زندگی خود را در سازمان یا محل کار خود می‌گذرانند، پرداختن به نقش‌های متفاوت در سایر جنبه‌های زندگی مانند خانواده، دوستان، اجتماع، اوقات فراغت و... به دغدغه اصلی بسیاری از جامعه‌شناسان و روان‌شناسان تبدیل شده است. ایجاد تعادل بین کار و زندگی، منافع متعددی را به همراه دارد، از جمله اینکه مشارکت در نقش‌های چندگانه، افراد را از تأثیرات تجربه‌های منفی در تمامی نقش‌ها محافظت کرده و حمایت می‌کند (بارنت و هاید، ۲۰۰۱).

تعاریف متعددی برای تعادل بین کار و زندگی وجود دارد. کرکمایر (۲۰۰۰) یک زندگی متعادل را این‌گونه تعریف کرده است: داشتن یک زندگی رضایت‌بخش در کلیه زمینه‌ها که برای دستیابی به آن، افراد باید منابع شخصی‌شان مانند انرژی، زمان و تعهد را به‌صورت مناسبی بین همه زمینه‌ها توزیع کنند. همچنین گرینهاوس و آلن (۲۰۰۶) در تعریف تعادل بین کار و خانواده گفته‌اند: میزانی که اثربخشی و رضایت فرد در نقش‌های کاری و خانوادگی با اولویت‌های زندگی او سازگاری دارند.

تعادل کار و زندگی واژه‌ای عمومی است که برای توصیف فعالیت‌های سازمانی به‌منظور بهبود تجربه کارکنان از زمینه‌های کاری و غیرکاری به‌کار برده می‌شود. کاسکیو (۲۰۰۰) برنامه‌های تعادل کار و زندگی را این‌گونه تعریف می‌کند: هرگونه منافع یا شرایط کاری که کارفرمایان برای کارکنان فراهم می‌آورند، تا کارکنان بتوانند بین نیازهای کاری و غیر کاری خود تعادل برقرار کنند.

بنابراین فعالیت‌ها و برنامه‌های تعادل کار و زندگی به اقدامات داوطلبانه‌ای اشاره دارد که سازمان‌ها برای تسهیل در امر مصالحه و تلفیق بین زندگی شخصی و کاری، در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. برخی از این اقدامات و حمایت‌های سازمانی عبارتند از: خدمات مشاوره‌ای به کارکنان، برنامه‌های یاری‌رسان به کارکنان، آموزش مدیریت زمان، آموزش مدیریت استرس و تسهیلات نگهداری از فرزندان کارکنان چه در داخل و چه در بیرون سازمان (مک‌کارتی، دارسی و گرادی، ۲۰۱۰)، همچنین 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 امکان می‌دهد، در حالیکه 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. در شرکت مورد مطالعه، پس از انجام آزمون رضایت شغلی که هر شش ماه یک بار برگزار می‌شود، مشاهده شد که میزان رضایت شغلی کارکنان نسبت به دوره قبل کاهش یافته است. پس از مطالعه بیشتر مشخص شد که در این بازه زمانی، ساعات کاری کارکنان دچار تغییراتی شده و شیفت‌های کاری ۱۲ ساعته به شیفت‌های کاری هشت ساعته درآمده است. همچنین آمار تولید مورد نظر نیز همزمان افزایش یافته است. این مسئله باعث شده بود که کارکنان حجم کار بالا و انعطاف‌ناپذیری سازمان را تجربه کنند. شکوه‌های رسیده از خود کارکنان و نیز برخی از اعضای خانواده‌های آنها به واحد منابع انسانی، موجب شد تا این سازمان به دنبال یافتن مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی باشد تا بتواند با برنامه‌ریزی مناسب و مداخله‌های سودمند در راه ایجاد «تعادل بین کار و زندگی» از کارکنان خود حمایت کند.

بدین ترتیب این پژوهش در پی آن است که دریابد:

۱. عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی کدامند؟

۲. ترتیب و نوع تأثیر این عوامل چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

از آنجاکه زندگی کاری هر فرد بر زندگی خصوصی او تأثیر می‌گذارد و عکس آن نیز می‌تواند صحیح باشد، هر فردی که یک زندگی کاری دارد، باید راهی برای ترکیب زندگی کاری و زندگی خصوصی خود پیدا کند. این تأثیرهای دوجانبه می‌تواند مثبت یا منفی باشد (ابی، کاسپر، لاکوود، بوردو و برینلیا، ۲۰۰۵). هنگامی که تضاد نقش‌ها در بین این دو نیمه زندگی در حداقل خود باشد و فرد در محل کار و خانه راضی بوده و به‌خوبی عمل کند، در این شرایط می‌توان گفت که تعادل خوبی بین کار و زندگی فرد وجود دارد (کلارک، ۲۰۰۰).

معمولاً جنبه‌های مختلف زندگی شخصی و کاری، از دیدگاه مشکلات و موانعی بررسی شده است که افراد در راه یافتن روشی برای ایجاد تعادل بین کارشان و زندگی خانوادگی‌شان با آنها مواجه می‌شوند. مطالعات گذشته نشان می‌دهند که تعارض‌های 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 تجربه کار و زندگی افراد تأثیر می‌گذارد. بنابراین ساعات کاری طولانی‌مدت و پُراسترس و از

سویی دیگر، زندگی شخصی با مسئولیت‌های خانوادگی طاقت‌فرسا، موجب بروز تضاد بین کار و زندگی فرد و ایجاد اختلالاتی در عملکرد یا رفتار فرد در هر یک از زمینه‌ها می‌شود (گرینهاوس و بیوتل، ۱۹۸۵).

برای بسیاری از فعالان منابع انسانی، افزایش کنترل کارکنان روی برنامه‌ی زمان‌بندی کاری‌شان از راهبردهای اصلی کاهش تعارضات کار و زندگی قلمداد می‌شود. این راهبرد به‌شدت در سازمان‌های استرالیایی (دی‌سیری، هولمز، آبوت و پوتی، ۲۰۰۵ و کلی و موئن، ۲۰۰۷) و شرکت‌های اروپایی (استراوب، ۲۰۰۷) به‌کار گرفته می‌شود.

گرینهاوس و بیوتل (۱۹۸۵) در مدل تأثیرگذار خود، تعارضات زمان‌محور (فشار زمانی، کمبود زمان برای خانواده و استراحت) را یکی از منابع اصلی تعارض بین کار و زندگی بیان کردند. منابع دیگر، تعارضات روانی‌محور (اضطراب، خستگی، تنش) و تعارضات رفتارمحور (انتظارات رفتاری ناسازگار بین کار و زندگی در خانه) هستند. این سه منبع اصلی در پژوهش‌های بعدی به‌صورت زیر تغییر کرد (گرینهاوس، کالینز و شاو، ۲۰۰۳):

- تعادل زمان‌محور (تخصیص متعادل زمان به کار و خانواده)؛
- تعادل مشغله‌محور (درگیری فکری متعادل در کار و خانواده)؛
- تعادل رضایت‌محور (رضایت متعادل بین کار و خانواده).

با توجه به اهمیت موضوع، تا کنون پژوهش‌های متعددی برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تعادل کار و زندگی صورت گرفته است که به‌طور کلی می‌توان این عوامل را به دو گروه فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. با توجه به اینکه هدف شرکت مورد مطالعه این پژوهش، ارائه برنامه‌های یاری‌رسان در جهت ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان است، تمرکز این پژوهش بر عوامل سازمانی قرار گرفت و مطالعه عوامل فردی به پژوهشی دیگر موکول شد. بنابراین با عنایت به ادبیات موضوع و دسته‌بندی صورت‌گرفته گرینهاوس و همکاران (۲۰۰۳)، در پژوهش پیش رو به مطالعه عوامل سازمانی شامل حجم کار، انعطاف‌پذیری سازمانی، حمایت سازمانی و حمایت سرپرست که هر سه جنبه تعادل (رضایت‌محور، مشغله‌محور و زمان‌محور) را پوشش می‌دهند، پرداخته شده است.

### حجم کار

هر شغل با تبعات و انتظارات مختلفی مواجه است، مانند فشار زمانی (ضرب‌العجل‌های محدود)، سرعت بالای کار و حجم کار که مورد آخر، یعنی حجم کار، یکی از قوی‌ترین و مهم‌ترین عوامل

ایجاد تضاد بین کار و زندگی است (گرتس و دمروتی، ۲۰۰۳). حجم کاری تأثیری دوسویه بر تضاد کار و زندگی دارد (فرون، یاردلی و مارکل، ۱۹۹۷). حجم کاری بالا، از یکسو احتمال افزایش ساعات کاری را در پی داشته و از سوی دیگر، به افزایش احساس خستگی و تنش می‌انجامد. در مطالعه‌ای مشخص شده است که حجم کاری، عامل قوی‌تری برای ایجاد تضاد بین کار و زندگی در مقایسه با ساعات کاری طولانی است (آلن، لودون و پیتز، ۲۰۰۷). هاوورث و لوپس (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود، کارکردن در سازمان‌هایی که با ساعات کار طولانی و حجم کار بالا همراه هستند را باعث دور شدن فرد از خانواده و فعالیت‌های تفریحی دانسته و در واقع عاملی برای برهم زدن تعادل بین کار و زندگی افراد می‌شمارند.

نارضایتی از ساعات کار نه تنها به میزان ساعات کاری، بلکه به نحوه مدیریت آن نیز مربوط می‌شود. فرهنگ کاری که ساعات کار طولانی را ارجح می‌شمارد، توقع مدیران مبنی بر اینکه مردان کار را بر خانواده ترجیح می‌دهند و استرس و خستگی ناشی از ترکیب ساعات کاری طولانی و حجم کاری سنگین و غیر قابل تحمل، از مشکلات دیگر برقراری تعادل بین کار و زندگی است. از آنجاکه در شرکت مورد مطالعه همزمان فشار کاری افزایش یافته و انعطاف‌پذیری سازمان دچار تغییر شده بود، به‌منظور بررسی دقیق‌تر تأثیر عامل حجم کار بر تعادل بین کار و زندگی، فرضیه زیر آزمون شده است:

فرضیه ۱: بین تعادل کار و زندگی و حجم کار رابطه معناداری وجود دارد.

### انعطاف‌پذیری سازمانی

شکل‌های بسیار گوناگونی از انعطاف‌پذیری وجود دارند. انعطاف‌پذیری شغلی به توانایی سیستم برای مواجهه با تغییرات در مشاغل (یا ترکیبی از مشاغل) که باید در یک سیستم انجام شوند، بستگی دارد (کارا، کایس و اُکین، ۲۰۰۲). پورتر و آیمن (۲۰۱۰) انعطاف‌پذیری شغلی را به انعطاف‌پذیری مکانی (جایی که فرد کار می‌کند)، انعطاف‌پذیری زمانی (مدت زمانی که فرد کار می‌کند) و انعطاف‌پذیری زمان‌بندی (زمانی که فرد در محل کار خود حاضر می‌شود) تقسیم کرده‌اند.

در پژوهش‌های صورت‌گرفته، نگاهی دوگانه به موضوع انعطاف‌پذیری سازمان وجود دارد. از یک‌سو پیشرفت در تکنولوژی (ابزاری برای انعطاف‌پذیری بیشتر) باعث شده تا کارکنان برای کار در بیست‌وچهار ساعت هر روز و هفت روز هفته، آماده‌تر باشند (مکسول و مک‌دوگال، ۲۰۰۴). این تغییرات باعث شده تا کارکنان بیش از پیش در خارج از ساعات اداری معین کار کنند. کار

کردن بیشتر در خارج از ساعات اداری معین، منجر به تداخل بیشتر با زندگی خانوادگی کارمندان شده است. سازمان‌ها از افراد انتظار دارند تا زمان لازم را برای انجام کارها اختصاص دهند؛ بنابراین آنها همیشه مشغول کار هستند (سرون و فریس، ۱۹۹۵). تغییرات در تکنولوژی باعث شده تا کارفرماها از کارکنان انتظارات بیشتری داشته باشند و در همه موارد احترامی به زمان شخصی کارمندان نگذارند. از سویی دیگر، نتایج حاصل از پژوهش‌ها نشان می‌دهند، برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیری که به کارکنان امکان برنامه‌ریزی انجام وظایفشان را می‌دهد، باعث افزایش تعادل بین کار و زندگی این افراد شده است (هیل، هاکینز، فریس و ویتزمن، ۲۰۰۱ و تائوسینگ و فن‌ویک، ۲۰۰۱). همچنین پورتر و آیمن (۲۰۱۰) گزارش کردند کارکنان، انعطاف‌پذیری را مطلوب‌ترین ویژگی برای یک محیط کاری می‌دانند.

در پژوهشی که روی کارکنان زن دارای کودک و فرزند جوان انجام گرفته است، بسیاری از شرکت‌کنندگان اعلام کردند که در صورت نداشتن دسترسی به ساعات کار شناور، دیگر به صورت تمام وقت کار نخواهند کرد (مک‌دونالد، گوتریه، بردلی و شکسپیرفینچ، ۲۰۰۵). در پژوهش صورت گرفته در مورد زنان شاغل در دانشگاه‌های تهران، مشخص شد انعطاف‌پذیری کاری اثر مستقیم و مثبت بر بهبود منابع فردی داشته و نیز، به طور غیر مستقیم موجب کاهش تعارض کار خانواده و بهبود غنی‌سازی و تعادل کار و زندگی می‌شود (حسنقلی‌پور، سیدجوادین، سفیری و روشن‌نژاد، ۱۳۹۲).

همچنین در مطالعه‌ای روی کارکنان دورکار، مشخص شد که درک زنان و مردان از انعطاف‌پذیری متفاوت است. زنان بر اهمیت انعطاف‌پذیری شغلی در ایجاد تعادل میان شغل درآمدزای خود و مسئولیت‌های خانوادگی تأکید داشتند، در حالیکه مردان انعطاف‌پذیری را نمادی از کنترل و تسلط بر کار دانسته و کمتر از آن برای ایجاد تعادل میان کار و زندگی استفاده می‌کنند (سولیوان و لويس، ۲۰۰۱). با توجه به شفاف‌نبودن تأثیر انعطاف‌پذیری روی تعادل کار و زندگی در پژوهش‌های قبلی و تناسب آن با نوع مدیریت سازمان، فرضیه زیر تعریف شد:

فرضیه ۲: بین تعادل کار و زندگی و انعطاف‌پذیری سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

### حمایت سازمانی

حمایت‌های سازمانی به دو گروه حمایت‌های ابزاری و حمایت‌های عاطفی تقسیم می‌شوند. از برنامه‌ها و خط‌مشی‌هایی که کارفرمایان در راستای ایجاد تعادل میان کار و زندگی کارکنان اجرا می‌کنند، با عنوان حمایت‌های ابزاری در محل کار نام برده می‌شود؛ در حالیکه حمایت‌های

عاطفی، از سرپرستان، مدیران و همکاران نشئت می‌گیرد و عبارت است از همدلی‌ها و نگرانی‌های آنها در خصوص تعادل میان کار و زندگی کارمندان.

کارکنانی که کارفرمایان خود را حامی یکپارچه‌سازی مسئولیت‌های کاری و زندگی خود می‌بینند، رضایت شغلی بالاتری داشته و تعهد سازمانی بیشتری دارند. اگرچه گفته شده شواهد محدودی برای تأثیر این‌گونه تلاش‌های سازمان (در راستای کمک به کارکنان به‌منظور یکپارچه‌سازی هرچه بهتر کار و سایر تعهدات زندگی) روی عملکرد یا تصمیم به ترک سازمان وجود دارد (فریدمن و گرینهاوس، ۲۰۰۰)، اما در پژوهشی در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور ایران مشخص شد، اگر کارکنان احساس کنند که سازمان از آنها در تمامی ابعاد کاری و ابعاد زندگی شخصی حمایت می‌کند، کمتر به ترک سازمان فکر می‌کنند (رسولی، شهائی و صفایی، ۱۳۹۱). در پژوهشی دیگر که با حضور پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران انجام شد، مشخص شد حمایت‌های سازمانی، تعارض کار به خانواده و تعارض خانواده به کار را کاهش می‌دهند (سبک‌رو، کلهریان، کامجو و طالقانی، ۱۳۹۰).

اگرچه در برخی پژوهش‌ها تأثیر حمایت سازمان از برنامه‌های تعادل بین کار و زندگی بر میزان رضایت کارکنان، زیر سؤال رفته است (فورسیس و پولزردوپروین، ۲۰۰۷). برای مثال، در پژوهشی مشخص شد که ادراک کارکنان از برنامه‌ها و سیاست‌های حمایت‌کننده خانواده از طرف کارفرمایان، تأثیری بر تصمیم به ترک سازمان ندارد (هار، ۲۰۰۳). همچنین در پژوهشی دیگر مشخص شد که حمایت‌های ابزاری برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی کفایت نداشته و حمایت‌های مافوق و همکاران برای استفاده از برنامه‌های موجود در محل کار و مدیریت کار و زندگی شخصی فرد، کاملاً ضروری است (آبندروث و دن‌دالک، ۲۰۱۱). استفاده و تأثیر برنامه‌های تعادل کار و زندگی ممکن است به سوگیری‌های استراتژیک متفاوت کارفرمایان مرتبط باشد. پژوهشگران نیوزلندی بین کارفرمایانی که کارکنان را به‌صورت «منابع» مصرفی می‌بینند و آنهایی که کارکنان را به‌صورت «دارایی»‌های قابل توسعه مدیریت می‌کنند، تمایز قائل شده‌اند. در سازمان‌های نوع دوم، گروهی از برنامه‌های کاری حمایت‌کننده منجر به حفظ و ابقای بالای کارکنان و عملکرد مالی بالای سازمان می‌شود؛ درحالی‌که در سازمان‌هایی که به کارکنان همچون منابع کاری می‌نگرند، ارتباطی بین استفاده از برنامه‌های کاری حمایت‌کننده و عملکرد مالی بهتر وجود ندارد. بنابراین برنامه‌های مربوط به تعادل بین کار و زندگی در سازمان‌هایی که دیدگاه «کارکنان دارایی‌های سازمان هستند» را دنبال می‌کنند، می‌توانند بسیار تأثیرگذار باشند

(گوتریه، اسپل، و نیاموری، ۲۰۰۲). بنابراین با توجه به تناقض‌های موجود در پژوهش‌های قبلی و همچنین شفاف نبودن نوع نگرش کارفرما به کارکنان خود، فرضیه زیر برای آزمون تعریف شد:  
فرضیه ۳: بین تعادل کار و زندگی و حمایت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### حمایت سرپرست

سرپرست با تأثیرگذاری بر مقدار طاقت فرسای بودن یک شغل، تعیین می‌کند که آن شغل چقدر می‌تواند رضایت‌بخش باشد (گیلبرت، ۲۰۰۴). گفته شده که حمایت سرپرست می‌تواند باعث کاهش تعارض در نقش کار، ابهام در نقش‌های مختلف و تعارض حاصل شده بین کار و خانواده شود (میجر و لاوزون، ۲۰۱۰). همچنین سرپرست می‌تواند مقدار استقلال کارمند در کار را تعیین کرده و میزان احساس پیروزی ناشی از انجام کار را مشخص کند (پورسل و هاچیسون، ۲۰۰۷). سرپرستی که خود با تعارض‌های ایجاد شده بین کار و زندگی خانوادگی سازگار می‌کند، می‌تواند به‌طور چشمگیری رضایت شغلی و نتایج نهایی شرکت را بهبود بخشد (واتکینز، ۱۹۹۵). عیسی‌خانی (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان داد که کارکنانی که از حمایت سرپرست و همکاران خود برخوردار می‌شوند و از بازخورد فعالیت‌های خود آگاهی می‌یابند، در محل کار خود با انگیزه و پر شور و اشتیاق حاضر می‌شوند.

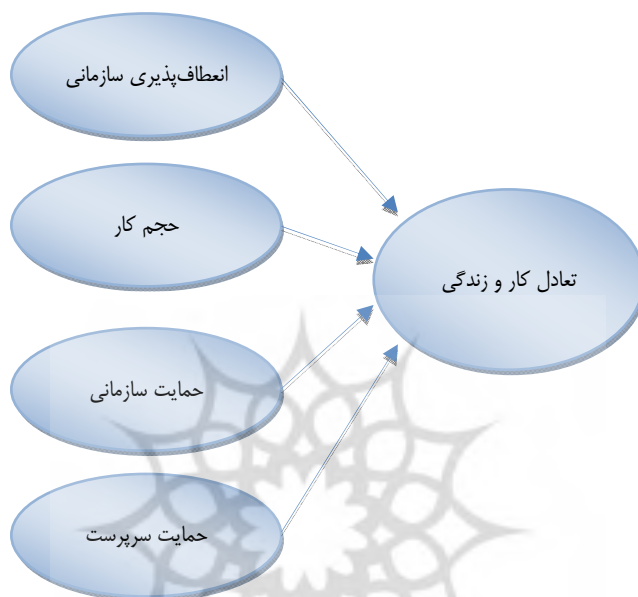
در این زمینه، رابطه بین مدیران خط اول و مدیران خود آنها نیز حائز اهمیت است و به‌منزله تأثیرگذارترین متغیر نشان‌دهنده سطوح تعهدات مؤثر و رضایت شغلی مدیران خط اول شناخته شده است (پورسل و هاچیسون، ۲۰۰۷). وقتی سرپرست‌ها ضرورت حمایت از کارکنان را درک کنند، این امر تعهدات کارکنان به سازمان را بهبود می‌بخشد (تورن‌هیل و ساندرز، ۱۹۹۸) و سطوح تنش و تعارض میان کار و خانواده را کم می‌کند (سینامون و ریچ، ۲۰۱۰ و جاج و کلکوئیت، ۲۰۰۴). همچنین گزارش شده که مادران کارمندی که رؤسای حمایت‌گری دارند، در کار خود رنج کمتری می‌برند، سطوح پایین‌تری از تنش را تجربه می‌کنند، کمتر خسته می‌شوند و تنش‌های کمتری را بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی احساس می‌کنند (واتکینز، ۱۹۹۵). حمایت سرپرست، اعتمادبه‌نفس فرد را افزایش می‌دهد که این می‌تواند به بهبود عملکرد فرد در حیطه خانوادگی نیز کمک کند (بارال و بارگاوا، ۲۰۱۰). برای بررسی دقیق‌تر تأثیر حمایت سرپرست، فرضیه زیر آزمون شده است:

فرضیه ۴: بین تعادل کار و زندگی و حمایت سرپرست رابطه معناداری وجود دارد.



### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات موضوع و بررسی پژوهش‌های پیشین، مدل مفهومی در قالب شکل ۱ برای این پژوهش ایجاد شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع همبستگی است و برای تحلیل داده‌ها، از روش همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون رو به عقب استفاده شده است. در این روش ابتدا همه متغیرها وارد مدل رگرسیون شده و سپس در هر مرحله یکی از متغیرها حذف می‌شود تا مدل را بهبود دهد. این کار تا جایی تکرار می‌شود که دیگر امکان بهبود مدل وجود نداشته باشد و متغیرهای باقی‌مانده بتوانند در بهترین حالت رفتار، متغیر وابسته را توصیف کنند.

جامعه آماری پژوهش، کارکنان یک شرکت تولیدی فعال در صنعت قطعه‌سازی خودرو، واقع در استان قزوین است. این شرکت در سه واحد مشغول فعالیت است که در مجموع ۸۴۳ کارمند، سرپرست، مدیر و کارگر دارد (۷۲۲ نفر آقا و ۱۲۱ نفر خانم). از این تعداد با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه جامعه محدود، تعداد ۴۱۱ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند که در آن ۶۸ نفر از بانوان حضور داشتند و ۳۲۳ نفر را آقایان تشکیل دادند. ۲۴۶ نفر از

پاسخ‌دهندگان، روزانه بین ۴ تا ۸ ساعت در محل کار حاضر هستند، ۱۵۰ نفر بین ۸ تا ۱۲ ساعت در روز کار می‌کنند و ۱۵ نفر نیز بالای ۱۲ ساعت به کار می‌پردازند. همچنین تعداد ۵۴ نفر مجرد، ۳۵۴ نفر متأهل و ۳ نفر مطلقه در پاسخ‌دهندگان وجود داشت. از نظر سطح تحصیلات، ۱۴ نفر از پاسخ‌دهندگان را افراد با مدرک زیر دیپلم، ۱۸۴ نفر دیپلم، ۸۹ نفر فوق دیپلم، ۱۰۵ نفر لیسانس و ۱۹ نفر فوق لیسانس تشکیل داده‌اند. از این تعداد نمونه، ۱۷۶ نفر در واحدهای ستادی (اداری و پشتیبانی) مشغول به کار هستند و ۲۷۵ نفر در واحدهای صف (تولیدی) خدمت می‌کنند. برای سنجش تعادل بین کار و زندگی، از پرسشنامه دکس و بوند (۲۰۰۵) متشکل از ۱۰ سؤال استفاده شده است. آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> برای ۳۰ نمونه اولیه محاسبه شد که مقدار ۰/۸۹۶ به دست آمد. برای سنجش حجم کار از سنجش تک‌سؤالی پژوهش اسکینر و پوکوک (۲۰۰۸) و سؤال «اغلب به نظر می‌رسد کارهایی بیش از توان یک نفر را انجام می‌دهید»، استفاده شد. سنجش انعطاف‌پذیری سازمانی نیز برگرفته از سؤالات پرسشنامه واتسون و وودن (۲۰۰۲) و کازینز، مک‌کی، کلارک، کلی و کلی (۲۰۰۴) بوده است. میزان آلفای کرونباخ برای ۳۰ نمونه اولیه این سنجش ۰/۷۶۱ به دست آمد. برای حمایت سازمانی و حمایت سرپرست با استفاده از تک سؤال‌های موجود در مقاله‌ها، دو سنجش سه و چهار سؤالی ایجاد شد که آلفای کرونباخ آنها نیز به ترتیب ۰/۷۷۲ و ۰/۸۱۶ به دست آمد.

برای سنجش روایی پرسشنامه، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار سازه (تحلیل عاملی) استفاده شد. اعتبار محتوای پرسشنامه نیز به تأیید استادان دانشگاهی و متخصصان رسید تا اطمینان حاصل شود که سؤال‌ها همان خصیصه‌های مد نظر را می‌سنجند. اعتبار سازه به کمک شاخص KMO و آزمون بارتلت و همچنین، مقدار تغییرات تبیین‌شده هر پرسشنامه سنجیده شد و روایی پرسشنامه‌ها به تأیید رسید.

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی

آمار توصیفی، شامل دامنه مشاهده داده‌ها، میانگین و انحراف معیار هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول ۱ آمده است. بررسی تابع توزیع نمونه‌ها به کمک آزمون کولموگروف اسمیرنوف انجام گرفت و مشخص شد، کلیه متغیرهای پژوهش از تابع توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

1. Cronbach's Alpha  
2. Kolmogorov-Smirnov

جدول ۱. آمار توصیفی پارامترهای مطالعه شده

پارامتر	تعداد نمونه	حداقل مقدار مشاهده شده	حداکثر مقدار مشاهده شده	میانگین	انحراف معیار
تعادل کار و زندگی	۴۱۱	۱/۳۰	۴/۵۰	۲/۸۲۰۷	۰/۷۱۸۷
حجم کار	۴۱۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۶۰	۱/۱۷۰
انعطاف پذیری سازمانی	۴۱۱	۱/۰۰	۴/۶۷	۲/۳۵۱۲	۰/۷۱۰۱۳
حمایت سازمانی	۴۱۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۸۴۵۹	۰/۹۶۰۴۹
حمایت سرپرست	۴۱۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۸۲۴۲	۱/۰۵۵۸۹

برای تعیین رابطه بین عوامل تأثیرگذار بر تعادل کار و زندگی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. با توجه به جدول ضریب همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> (جدول ۲) مشخص می شود که بین متغیر تعادل کار و زندگی با عوامل حجم کار، انعطاف پذیری سازمان، حمایت سازمان و حمایت سرپرست، رابطه خطی معنی داری وجود دارد؛ زیرا سطح معنی داری (P-value) کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان از رد فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه (ضریب همبستگی برابر صفر) دارد. همچنین بین تعادل کار و زندگی و حجم کار، همبستگی منفی وجود دارد که بدین معنا که با افزایش حجم کار، تعادل کار و زندگی کاهش پیدا می کند.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

تعادل کار و زندگی	حجم کار	انعطاف پذیری سازمانی	حمایت سازمانی	حمایت سرپرست
همبستگی پیرسون	۱	۰/۳۶۳**	۰/۴۶۰**	۰/۱۷۳**
Sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۲۱	۰/۰۰۰
تعداد نمونه	۴۱۱	۴۱۱	۴۱۱	۴۱۱

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

### تحلیل رگرسیون

برای بررسی بیشتر رابطه عوامل سازمانی با تعادل بین کار و زندگی، به انجام آزمون رگرسیون به صورت جداگانه اقدام شد. همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، بین تعادل کار و زندگی و

حجم کار، ضریب همبستگی  $0/363$  وجود دارد. مقدار مربع R یا ضریب تعیین نیز  $0/132$  به دست آمد.

جدول ۳. نتایج انجام آزمون رگرسیون بین تعادل کار و زندگی و عوامل حجم کار، انعطاف پذیری سازمانی، حمایت سازمانی، حمایت سرپرست به صورت مجزا

متغیر مستقل	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> اصلاح شده	خطای استاندارد تخمین	B	ضریب مقدار ثابت
حجم کار	$0/363^a$	$0/132$	$0/130$	$0/67045$	$-0/223$	$3/616$
انعطاف پذیری سازمان	$0/460^b$	$0/211$	$0/209$	$0/63907$	$0/465$	$1/727$
حمایت سازمانی	$0/114^c$	$0/013$	$0/011$	$0/71497$	$0/085$	$2/578$
حمایت سرپرست	$0/172^d$	$0/030$	$0/027$	$0/70894$	$0/117$	$2/490$

a. تبیین کننده‌ها: (مقدار ثابت)، حجم کار  
 b. تبیین کننده‌ها: (مقدار ثابت)، انعطاف پذیری سازمانی  
 c. تبیین کننده‌ها: (مقدار ثابت)، حمایت سازمانی  
 d. تبیین کننده‌ها: (مقدار ثابت)، حمایت سرپرست

مقدار R و ضریب تعیین برای انعطاف پذیری سازمان، به ترتیب برابر  $0/460$  و  $0/211$  به دست آمده است که نشان می‌دهد، بین این دو متغیر رابطه خطی نسبتاً بالایی وجود دارد. مقدار R و ضریب تعیین برای حمایت سازمانی نیز، به ترتیب برابر  $0/114$  و  $0/013$  محاسبه شد. همچنین مقدار R به دست آمده برای حمایت سرپرست ( $0/172$ ) و ضریب تعیین آن ( $0/030$ )، نشان دهنده رابطه خطی نسبتاً ضعیف بین این دو متغیر است. بنابراین روابط رگرسیونی برای محاسبه رابطه بین هر یک از متغیرها با تعادل کار و زندگی، به شرح زیر خواهد بود:

$$\text{تعادل کار و زندگی} = (-0/223) \times \text{حجم کار} + 3/616$$

$$\text{تعادل کار و زندگی} = (0/465) \times \text{انعطاف پذیری سازمانی} + 1/727$$

$$\text{تعادل کار و زندگی} = (0/085) \times \text{حمایت سازمانی} + 2/578$$

$$\text{تعادل کار و زندگی} = (0/117) \times \text{حمایت سرپرست} + 2/490$$

همچنین با توجه به اینکه عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی، ممکن است بر یکدیگر نیز تأثیر بگذارند، برای تعیین میزان تأثیر این عوامل بر تعادل کار و زندگی، تحلیل رگرسیون خطی چندگانه به روش روبه عقب<sup>۱</sup> انجام گرفت.

جدول ۴. نتایج انجام آزمون رگرسیون چندگانه به روش روبه عقب بین تعادل کار و زندگی و عوامل حجم کار، انعطاف پذیری سازمانی، حمایت سازمانی، حمایت سرپرست به صورت همزمان

Sig.	t	ضرایب استاندارد		مدل <sup>a</sup>
		Beta	Std. Error	
./۰۰۰	۱۰/۶۶۱		۰/۲۰۳	۲/۱۶۹ (ثابت)
./۰۰۰	-۵/۷۸۱	-۰/۲۵۴	۰/۰۲۷	حجم کار
./۰۰۰	۸/۸۶۳	۰/۳۸۸	۰/۰۴۴	انعطاف سازمانی
./۰۱۷	۲/۳۸۷	۰/۱۰۰	۰/۰۳۱	حمایت سازمانی
./۴۰۰	۰/۸۴۲	۰/۰۳۷	۰/۰۳۰	حمایت سرپرست
./۰۰۰	۱۲/۱۱۵		۰/۱۸۵	۲/۲۴۰ (ثابت)
./۰۰۰	-۶/۰۲۰	-۰/۲۶۰	۰/۰۲۷	حجم کار
./۰۰۰	۹/۱۲۹	۰/۳۹۴	۰/۰۴۴	انعطاف سازمانی
./۰۱۸	۲/۳۷۳	۰/۰۹۹	۰/۰۳۱	حمایت سازمانی

a. متغیر وابسته: تعادل کار و زندگی

نتایج نشان داد (جدول ۴) حجم کار و انعطاف پذیری سازمانی مهم ترین عوامل تبیین کننده تعادل بین کار و زندگی در کنار حمایت سازمانی هستند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

آزمون همبستگی نشان داد که رابطه‌ای نسبتاً قوی میان میزان تعادل بین کار و زندگی با انعطاف پذیری سازمانی وجود دارد. هرچه افراد روی زمانی که در محل کار حاضر می‌شوند، مکان انجام فعالیت و زمان بندی و اولویت بندی کارهای روزانه خود کنترل بیشتری داشته و از آزادی بیشتری برخوردار باشند، تعادل بهتری بین کار و زندگی خود احساس می‌کنند. این نتیجه با پژوهش‌های حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۲)، کلی و موئن، (۲۰۰۷)؛ جنینگز و مک دوگالد، (۲۰۰۷)؛ لویس، گمبلز و راپوپورت (۲۰۰۷)، بارال و بارگوا (۲۰۱۰) و پورتر و ایمن (۲۰۱۰)، سازگار است. در شرکت مورد مطالعه، مدیران زمان آزادی برای ورود و خروج به سازمان دارند که این مسئله باعث شده مدیران تعادل بین کار و زندگی بالاتری احساس کنند. با توجه به ضرورت حضور تعداد کافی از اپراتورها در هر شیفت کاری، کارگران برای رسیدگی به مسائل غیر کاری خود، فقط می‌توانند از تغییر شیفت استفاده کنند.

همچنین مشخص شد حجم کار با تعادل کار و زندگی رابطه معکوس و قوی داشته و با افزایش آن، میزان تعادل کار و زندگی افراد کاهش می‌یابد. همان‌طور که گرتس و دمروتی (۲۰۰۳) نیز گفته‌اند، حجم کار یکی از قوی‌ترین و مهم‌ترین عوامل ایجاد تضاد بین کار و زندگی است. در این پژوهش نیز ضریب همبستگی  $0/363$  بین تعادل کار و زندگی و حجم کار به دست آمد که بعد از انعطاف‌پذیری سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار گرفته است. پیش از این دوکسبوری و هیگینز (۲۰۰۱) نیز به نتایج مشابهی دست یافته بودند. در شرکت مورد مطالعه، طی یک تصمیم جدید مدیریتی، از کارکنان خواسته شده بود وظایفی را که قبلاً در زمان ۱۲ ساعت انجام می‌دادند را در هشت ساعت انجام دهند و در مقابل معادل چهار ساعت پاداش به آنان پرداخت شود. اگرچه در شرایط جدید درآمد کارکنان تغییری نکرده و زمان حضور آنان در شرکت نیز کمتر شده بود، اما افزایش فشار کاری در مدت هشت ساعت، منجر به اختلال در تعادل مشغله‌محور کارکنان شد.

سومین عامل تأثیرگذار بر تعادل بین کار و زندگی، حمایت سازمانی بود که همبستگی مثبتی با تعادل کار و زندگی نشان داد؛ البته میزان این همبستگی بسیار کم بود و دلیل آن را می‌توان این‌گونه توضیح داد که نداشتن برنامه‌های باری‌رسان در سیستم کاری منابع انسانی سازمان، موجب شده تا کارکنان در این خصوص به دلیل ناآشنایی با چنین برنامه‌هایی، احساس نیازی به آن نداشته باشند. فورسیس و پولزر دوبروین (۲۰۰۷) و فریدمن و گرینهاوس (۲۰۰۰) نیز در پژوهش‌های خود بر اهمیت این عامل تأکید کرده‌اند.

درنهایت، حمایت سرپرست آخرین عامل تأثیرگذار بر تعادل بین کار و زندگی تعیین شد؛ هرچند مقدار این همبستگی بسیار کم بود و در تحلیل رگرسیون چندگانه از گروه متغیرهای تبیین‌کننده تعادل کار و زندگی خارج شد. این ارتباط با نتایج حاصل از پژوهش‌های میجر و لاوزون (۲۰۱۰)، سینامون و ریچ (۲۰۱۰) و بارال و بارگوا (۲۰۱۰)، سازگار است. از آنجایی که در ادبیات موضوع بر اهمیت نقش سرپرستان در ایجاد تعادل کار و زندگی کارکنان بسیار تأکید شده است، پایین بودن این مقدار همبستگی در شرکت مورد مطالعه را می‌توان ناشی از عدم آموزش کافی سرپرستان، بی‌تجربگی و تعادل‌نداشتن در زندگی خود آنان دانست. در واقع ناآگاهی سرپرستان از اهمیت موضوع و عدم ایفای نقش حمایت‌گری آنان در زمینه‌های کاری و خانوادگی کارکنان، موجب شده تا کارکنان اساساً انتظاری از سرپرستان خود برای حمایت در راستای ایجاد تعادل بین کار و زندگی نداشته باشند.

بنابر نتایج حاصل از این پژوهش، توصیه می‌شود سازمان‌ها با بازنگری و طرح‌ریزی مجدد مشاغل خود، بتوانند حجم کار شاغلان را تعدیل کرده و با استفاده از طرح‌های ساعات کار شناور

و دورکاری، تا حد توان به کارمندان سازمان اختیار لازم برای زمان حضور در شرکت و برنامه‌ریزی برای انجام امور محوله و مکان انجام فعالیت‌ها را بدهند. اجرای برنامه‌های یاری‌رسان به منظور ایجاد تعادل بین کار و زندگی (مانند مرخصی‌های زایمان، ساعات کاری کمتر برای مادران یا خدمات مشاوره‌ای در این راستا) و همچنین آموزش سرپرستان و مدیران سازمان برای حمایت بیشتر عاطفی و ابزاری از کارکنان تحت نظارت خود، می‌تواند افراد سازمان را در دستیابی به تعادل بهتر بین کار و زندگی شخصی یاری کند.

پژوهشگران در اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بودند که از اهم آن می‌توان به محدودبودن جامعه آماری به گروه کارکنان یک شرکت تولیدی اشاره کرد که از قدرت تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش می‌کاهد. محدودیت دیگر، تعدد عوامل مرتبط با موضوع مطالعه بوده است که به ناچار پژوهشگران از زاویه‌ای محدود و فقط بر اساس عوامل سازمانی به بررسی موضوع پرداخته‌اند. محدودبودن پژوهش‌های داخلی در زمینه تعادل کار و زندگی نیز باعث شد تا بیشتر از مراجع لاتین استفاده شود که به دلیل تفاوت‌های فرهنگی ممکن است باعث بروز انحراف‌های جزئی در برخی نتیجه‌گیری‌ها شود.

بررسی تأثیر عوامل اجتماعی نظیر فرهنگ و حمایت‌های دوستان و خویشاوندان، عوامل قانونی و دولتی مانند قوانین کار و تأمین اجتماعی روی تعادل بین کار و زندگی، بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی در شرکت‌های خدماتی، نتایج حاصل از دستیابی یا عدم دستیابی به تعادل بین کار و زندگی، موضوعاتی هستند که به سایر پژوهشگران در انتهای این پژوهش توصیه می‌شود.

## منابع

- حسنقلی پور، ط؛ سیدجوادین، س. ر؛ سفیری، خ. و روشن نژاد، م. (۱۳۹۲). ارائه و تبیین مدلی برای علل و عوامل مؤثر بر توازن کار زندگی. *فصلنامه مدیریت دولتی*. ۵ (۲): ۵۴-۳۷.
- رسولی، ر؛ شهائی، ب. و صفایی، م. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور. *فصلنامه مدیریت دولتی*. ۴ (۹): ۴۲-۲۷.
- سبک‌رو، م؛ کلهریان، ر؛ کامجو، ز. و طالقانی، غ. (۱۳۹۰). تعارض کار و خانواده: نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت (موردکاوی: پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران). *فصلنامه مدیریت دولتی*. ۳ (۶): ۱۲۶-۱۱۱.
- عیسی‌خانی، ا. (۱۳۹۲). تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان. *فصلنامه مدیریت دولتی*. ۵ (۲): ۹۶-۷۳.

- Abendroth, A.K. & den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2): 234–256.
- Allan, C., Loudoun, R. & Peetz, D. (2007). Influences on work/non-work conflict. *Journal of Sociology*, 43(3): 219–239.
- Baral, R. & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3): 274-300.
- Barnett, R. C. & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56 (6): 781–796.
- Cascio, W. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Thompson Learning, Boston.
- Cinamon, R. & Rich, Y. (2010). Work family relations: Antecedents and outcomes. *Journal of Career Assessment*, 18 (1): 59-70.
- Clark, S. C. (2000). Work / family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53 (6): 747–770.
- Cousins, R., Mackay, C., Clarke, S., Kelly, C., Kelly, P. & McCaig, R. (2004). 'Management standards' and work-related stress in the UK: Practical development. *Work and Stress*, 18(2): 113–136.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J. & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1): 90–103.
- Dex, S. & Bond, S. (2005). Measuring work–life balance and its covariates. *Work, employment and society*, 19(3): 627–637.
- Duxbury, L. & Higgins, C. (2001). *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?* CPRN Discussion Paper No. W12, Canadian Policy Research Networks.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinleya, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1): 124-197.
- Forsyth, S. & Polzer-Debruyne, A. (2007). The organisational pay-offs for perceived work - life balance support . *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (1): 113-123.
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family—allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press, New York.
- Frone, M., Yardley, J. & Markel, K. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2): 145–167.



- Geurts, S. & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. Schabracq, J. Winnubst & C. Cooper, *The handbook of work and health psychology* (pp. 279–312). JohnWiley & Sons, New York:
- Gilbreath, B. (2004). Creating health workplaces: The supervisor's role. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19: 101-126.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (2006). *Work-family balance: Exploration of a concept*. Paper presented at the Families and Work Conference, Provo, UT.
- 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.
- Guthrie, J., Spell, C. & Nyamori, R. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 183–197.
- Haar, J. (2003). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1): 35-39.
- Haworth, J. & Lewis, S. (2005). Work, leisure and well-being. *British Journal of Guidance & Counselling*, 33 (1): 67-79.
- Hill, E., Hawkins, A., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 50 (1): 49–58.
- Jennings, J. & McDougald, M. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3): 747-760.
- Judge, T. & Colquitt, J. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of workfamily conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 395-404.
- Kara, S., Kayis, B. & O'Kane, S. (2002). The role of human factors in flexibility management: A survey. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 12 (1): 75-119.
- Kelly, E. & Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4): 487–506.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behavior*, 7: 79–93.

- Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *The international journal of human resource management*, 18(3): 360-373.
- Major, D. A. & Lauzun, H. M. (2010). Equipping Managers to Assist Employees in Addressing Work-Family Conflict: Applying the Research Literature toward Innovative Practice. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2): 69-85.
- Maxwell, G. & McDougall, M. (2004). Work-life balance. *Public Management Review*, 6(3): 377-393.
- McCarthy, A., Darcy, C. & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviours. *Human Resources Management Review*, 20 (2): 158-167.
- McDonald, P., Guthrie, D., Bradley, L. & Shakespeare-Finch, J. (2005). Investigating work-family policy aims and employee experiences. *Employee Relations*, 27(5): 478-494.
- Porter, S. & Ayman, R. (2010). Work flexibility as a mediator of the relationship between workfamily conflict and intention to quit. *Journal of Management & Organization*, 16 (3): 411-424.
- Purcell, J. & Hutchison, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1): 3-20.
- Seron, C. & Ferris, K. (1995). Negotiating professionalism: The gendered social capital of flexible time. *Work and Occupation*, 22 (1): 22-47.
- Skinner, N. & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3): 303-315.
- Straub, C. (2007). A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe. *Women in Management Review*, 22(4): 289-304.
- Sullivan, C. & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender Work & Org*, 8(2): 123-145.
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2): 101-120.
- Thornhill, A. & Saunders, M. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review*, 27(6): 460-476.
- Watkins, K. (1995). Changing managers' defensive reasoning about work/family conflict. *Journal of Management*, 14(2): 77-88.
- Watson, N. & Wooden, M. (2002). *The household, income and labour dynamics in Australia (HILDA) survey: Wave 1 survey methodology*. HILDA Project Technical Paper Series, no. 1/02. Melbourne: University of Melbourne.