



## بررسی رابطه تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی

حاجیه رجبی فرجاد<sup>۱</sup> - لیلا موسوی فرد<sup>۲</sup>

### چکیده

فشارهای وارده بر نیروی انسانی برای افزایش بازدهی سازمان موجب افزایش استرس و عدم کارایی کارکنان و درنهایت باعث اختلال در زندگی شغلی و خانوادگی آنان می‌گردد و رشد سازمان را با مخاطراتی مواجه می‌کند، همین امر بسترساز توجه ویژه به تعادل بین کار و زندگی کارکنان شده است. سازمانی که به زندگی کارکنان و متعادل‌سازی وظایف سازمانی با آن توجه دارد، در مسیر افزایش عملکرد سازمانی گام‌های مثبتی را برداشته است. این پژوهش به باهدف تعیین رابطه تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی می‌باشد، روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری کارمندان شعب بانک رفاه سطح شهر تهران به تعداد ۴۰۰ نفر می‌باشد که از طریق فرمول کوکران ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات دو پرسشنامه استاندارد تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی می‌باشد. روایی پرسشنامه از طریق محتوایی و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تعادل کار و زندگی ۰/۸۴ و عملکرد سازمانی ۰/۸۱ می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون کولموگروف اسمینوف، همبستگی پیرسون و آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در این پژوهش ضریب همبستگی تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی ۰/۵۲۹ که در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. همچنین همه مؤلفه‌های تعادل بین کار و زندگی (حمایت مدیر، حمایت سازمان، ارزش شغل، زمان کار، درآمد، وضعیت نظارت و میزان علاقه) با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشته‌اند؛ اما در این میان متغیر میزان علاقه نسبت به سایر مؤلفه‌ها از همبستگی بیشتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار بود. همچنین در اولویت‌بندی رتبه‌ی این ابعاد نشان می‌دهد که حمایت سازمان بیشتر از بقیه متغیرها مورد توجه قرار گرفته است و متغیر وضعیت نظارت پایین‌ترین میزان توجه را در سازمان به خود اختصاص داده است.

**واژه‌های کلیدی:** تعادل بین کار و زندگی، عملکرد سازمانی، شعب بانک، کارکنان

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) [hajieh\\_rajabi@yahoo.com](mailto:hajieh_rajabi@yahoo.com)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

زندگی سازمانی و زندگی شخصی لازم و ملزوم یکدیگرند. کارکنان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند که نقش محوری در تحول سازمان ایفا می‌کنند. تعادل بین کار و زندگی یکی از متغیرهایی است که اخیراً به لحاظ اهمیت، مورد توجه بسیاری از مدیران که در صدد ارتقا کیفیت منابع انسانی خود هستند قرار گرفته است؛ گرچه مطالعه شاخصه‌هایی که برای کیفیت زندگی کاری و تعادل بین کار و زندگی سودمند و یا مهم هستند تاریخچه‌ای دیرینه دارد. هنگامی که سازمان کیفیت زندگی کاری به کارکنان خود ارائه می‌دهد، یک رویکرد عالی در جهت جذب و حفظ کارمندان خود انجام داده است. در واقع باعث شکل‌گیری این ایده می‌شود که سازمان قادر به ارائه محیط کاری مناسب به کارکنان خود می‌باشد و رضایت شغلی برای کارکنان خود به وجود می‌آورد (ذاکریان و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۸). 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 (وو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۴۴۸). 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. 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 (رستمی و همکاران، ۱۳۹۴، ۲۵). تعادل بین کار و زندگی کارکنان نه تنها رضایت شغلی کارکنان و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد بلکه بر زندگی خارج از کار کارکنان از جمله خانواده، اوقات فراغت و نیازهای اجتماعی نیز تأثیرگذار است. هنگامی که نیازهای کارکنان در محل کار برآورده نمی‌شود، به احتمال زیاد آن‌ها استرس کاری بسیاری تجربه می‌کنند که پیامدهای منفی بر رفاه کارکنان و عملکرد شغلی آن‌ها خواهد داشت و باعث می‌شود کارکنان از کار خود راضی نباشند (هانگ می<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۱۸). یکی از سازه‌های روان‌شناختی مربوط به رفتار کاری که توجه بسیاری را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است، تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی کارکنان است (روشن‌بین و پهلوان، ۱۳۹۴، ۲۵). وقتی صحبت از عملکرد می‌شود نتیجه‌ی کار به دست آمده به ذهن متبادر می‌گردد، عده‌ای نیز عملکرد را برای فرایند انجام کار و نحوه‌ی انجام وظایف به کار می‌برند. توجه به عملکرد سازمانی، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود (شمس مورکانی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۷۲). همواره در اکثر سازمان‌های جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده‌ای هم از دریافتی‌های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی‌های عینی و ملموس، هم چون نتایج اقتصادی و مالی است. مدل‌های گوناگونی تلاش کرده‌اند عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. بررسی این الگوها نشان از آن دارد که اولاً تغییرات عملکرد سازمانی باید اندازه‌گیری و سنجش شود. ثانیاً تغییرات عملکرد سازمان باید در

تمامی سطوح سازمان مورد توجه باشد و اهداف فردی، گروهی در سازمان باید در راستای اهداف سازمانی قرار گیرد. ثالثاً در اندازه گیری سطح عملکرد سازمان باید از ابزارهایی که ابعاد گوناگون عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می دهند استفاده کرد (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹، ص ۱۵). امروزه سازمانی که از رویکردهای منابع انسانی بهره می برد می تواند راه پیشرفت و موفقیت خود را بهتر و مطمئن تر بیاماید و مسیر دستیابی به توسعه خود را تضمین نماید. در بحث رقابت بین الملل سازمان هایی پیشناز هستند که توسعه منابع انسانی در آنها به عنوان یک بحث اصلی مطرح می باشد در این راه یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی عملکرد سازمانی است. در جهان کنونی عملکرد نیروی انسانی عنصر مهم اصلی است که به واسطه آن می توان در جهت پویایی و سنت گریزی گام برداشت و محیط و جوسازمانی را در جهت افزایش عملکرد نیروی انسانی متحول نمود. کارکنان توانمند نگرش مثبتی نسبت به کار داشته، خلاق تر و پرنرزی تر بوده و رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری دارند (لن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۱۸۵). از دیدگاه سازمانی، علم تعادل بین کار و زندگی در صورت پیاده شدن در تمام سازمان ها باعث ایجاد بهره وری، افزایش تولید، کارایی بیشتر، جلوگیری از غیبت<sup>۴</sup> و خستگی در کار<sup>۵</sup> می شود و در نتیجه سبب افزایش درآمد ملی کشورها می گردد. همچنین بانکها در ایران از جمله بانک رفاه با نگاه راهبردی به منابع انسانی آن را به عنوان دارایی هوشمند و ارزشمند در نظر داشته و بیش از پیش به ارتقاء عملکرد و رضایت شغلی کارکنان توجه دارد. بهبود تعادل کار و زندگی کارکنان مستلزم اهتمام مدیریت سازمان به تدوین سیاست های حمایت گرانه از منابع انسانی است. امروزه توجهی که به تعادل کار و زندگی کاری می شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل اند؛ بنابراین با توجه به اهمیت و جایگاه تعادل بین کار و زندگی در شعب بانک رفاه تهران، مدیران ارشد و

اجرایی جهت افزایش بهبود و عملکرد کارکنان و سازمان خود سعی خواهند نمود با بررسی و شناخت رابطه کار و زندگی و عملکرد سازمانی راهکارهای مناسب جهت بهبود عملکرد کاری کارکنان بانک رفاه را شناسایی نمایند و از آن برای بالا بردن توانمندی ها، کارایی و اثربخشی و افزایش عملکرد سازمان و جامعه استفاده بهینه نمایند

تعادل بین کار و زندگی: نخستین بار در سال ۱۸۵۷ میلادی پژوهشگر لهستانی به نام ویجیچ جاسترزبوسکی<sup>۶</sup> (۱۸۸۲-۱۷۹۹) اصطلاح تعادل بین کار و زندگی را در مقاله ای با عنوان پیرامون تعادل بین کار و زندگی: علم کار، بر اساس واقعیات به دست آمده از علم طبیعت به کاربرد (پاکنگار، ۱۳۹۵، ص ۳۵). تعادل کار و زندگی و اژهای عمومی است که برای توصیف فعالیت های سازمانی به منظور بهبود تجربه کارکنان از زمینه های کاری و غیر کاری به کاربرده می شود (وو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۴۴۹). اهداف اساسی علم تعادل بین کار و زندگی، بهبود نحوه انجام کار، روش ها و ابزار کار و انطباق آنها با ویژگی های روانی و جسمی انسان است. البته باید توجه داشت که با مراعات اصول تعادل بین کار و زندگی، فشار کاری<sup>۸</sup> و خستگی های بی مورد کاهش می یابد. همچنین، تعادل بین کار و زندگی در پی انطباق علمی شغل، شرایط، ابزار و محیط کار با مشخصات فیزیکی و بدنی انسان و نیز تعیین نیرو و توانایی جسمی اوست. باید شغل و محیط کار چنان طراحی شود که با مشخصات فیزیکی میانگین افراد (با ملحوظ کردن انحراف معیارهای مربوطه) مطابقت داشته باشد (پاکنگار، ۱۳۹۵، ص ۳۹). مؤلفه های تعادل بین کار و زندگی از دیدگاه (وو، روسویدی، کلیبرن و امسی کاسی، ۲۰۱۳) عبارت اند از: حمایت مدیر، حمایت سازمان، ارزش شغل، زمان کار، درآمد، وضعیت نظارت و میزان علاقه

عملکرد سازمانی: عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه ی

کار آیی: رابطه بین نتیجه به دست آمده و منابع استفاده شده. (درست کار کردن) (لطفی، ۱۳۹۵).

بنابراین (عملکرد = اثربخشی × کارایی) به عبارت دیگر عملکرد سازمانی عبارت است از تحقق هم‌زمان اثربخشی و کارایی برای مثال وقتی تنها نیمی از اهداف یک فعالیت (اثربخشی پنجاه درصد) با دو برابر منابع لازم (کارایی پنجاه درصد) محقق شود عملکرد به دست آمده بیست و پنج درصد خواهد بود، دکتر جوران در هندبوک خویش درست انجام دادن کار درست را عملکرد قلمداد می‌کند (لطفی، ۱۳۹۵). مدل عملکرد سازمانی هرسی و گلد اسمیت که معروف به مدل اچیو است، عملکرد کارکنان تابعی از متغیرهایی است که در روبرو آمده است:  $P = f(A, C, H, I, E, V)$

P: «عملکرد»<sup>۹</sup> (میزان اهدافی که تحقق یافته‌اند)؛  
 A: «توانایی»<sup>۱۰</sup> (قدرت به انجام رساندن توفیق آمیزیک تکلیف)؛  
 C: «وضوح»<sup>۱۱</sup> (وضوح در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن)؛  
 H: «حمایت سازمانی»<sup>۱۲</sup> (حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند)؛  
 I: «انگیزه»<sup>۱۳</sup> (شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف)؛  
 E: «ارزشیابی»<sup>۱۴</sup> (سازوکار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار)؛  
 V: «اعتبار»<sup>۱۵</sup> (متناسب، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر)؛  
 E: «محیط»<sup>۱۶</sup> (مجموعه عوامل مؤثر بر برون سازمانی) (خاکی، ۱۳۸۸، ۵۵).

طی سالیان اخیر، نقش حیاتی تعادل بین کار و زندگی در افزایش بهره‌وری، کاهش آسیب‌های عضلانی - اسکلتی، بهبود کیفیت، ایمنی و کارایی کلی سازمان‌ها مشخص‌تر شده است. متخصصین تعادل بین کار و زندگی با بهینه کردن تناسب بین انسان و سایر اجزای دستگاه‌های کار، کارایی انسان و سیستم‌ها را بهبود بخشیده‌اند. در حال حاضر توجه به تعادل بین

کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱) کارایی که توصیف‌کننده‌ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین؛ و ۲) اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷، ص ۱۸). بقاء و تداوم فعالیت‌های سازمان‌ها و مؤسسات به چگونگی عملکرد سازمانی بستگی دارد. در هر اداره‌ای نقش نیروی کار در تمام عرصه‌های فعالیت مهم شناخته شده است، بنابراین مهم‌ترین مؤلفه کار و فعالیت انسان‌ها هستند که تصمیمات را اتخاذ می‌کنند، سپس آن را به اجرا درمی‌آورند و بر پایه آن‌ها تداوم فعالیت‌های آینده را پیش‌بینی می‌کنند. شواهد تجربی نشان می‌دهد زمانی که عملکرد سازمانی پایین باشد مشکلات بسیاری در سازمان‌ها و ادارات به وجود می‌آید، بنابراین در حیطه مشاغل گاهی فرصت‌ها به‌گونه‌ای فراهم می‌شوند که فرد بتواند اولویت‌های شغلی خود را بدون تغییر مسیرهای شغلی خود بیان کند (احمدیان و قربانی، ۱۳۹۲، ۱۱۳). عملکرد سازمانی به‌عنوان یکی از معیارهای سنجش فعالیت‌ها، با در نظر گرفتن هدف و مقصد مدنظر از دو زاویه مجزا قابل بررسی است. از یک‌سو، نقش مفید و مؤثر بودن فعالیت در دستیابی به هدف ترسیمی مورد ارزیابی قرار گرفته و از سوی دیگر بازده فعالیت مطرح می‌شود. بر این اساس می‌توان عملکرد سازمانی را به دو مؤلفه تجزیه کرد (لطفی، ۱۳۹۵):

اثربخشی: میزانی که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده است. (کار درست کردن).

فرصت‌جویی هوشمندانه و پیشروی با فرضیه‌ها بر عملکرد سازمانی اندکی بیشتر سایر مؤلفه‌های تعادل بین کار و زندگی بوده است. نجارزاده (۱۳۹۴) تحقیقی تحت عنوان "رابطه تعادل بین کار و زندگی و مسئولیت-پذیری اجتماعی مدیران ادارات دولتی شهر کرمان"، را انجام داده است که نتایج تحقیق حاکی از آن است که متغیرهای بداهه اندیشی، زمان اندیشی، سعی و خطا اندیشی و تناقض اندیشی به ترتیب بیشترین تأثیر بر متغیر مسئولیت اجتماعی دارند یا به عبارتی متغیر مسئولیت اجتماعی را پیش‌بینی می‌کنند.

کنگ و کو<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان درک کارمندان هتل از تعادل بین کار و زندگی آن‌ها هفت بعد از تعادل بین کار و زندگی شامل: زمان کافی از کار داشتن، وفاداری به کار، حمایت محل کار، انعطاف‌پذیری در برنامه، جهت‌گیری زندگی، نگهداری کار و حرفه، کاهش داوطلبانه ساعات کاری را موردبررسی قراردادند که نتایج نشان داد که اقتباس سیستم‌های کارمند محور و رویکردهای یکپارچه سبب موفقیت و تعادل بین کار و زندگی می‌شود. پانیسوارا و سربانا<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۳)، "وضعیت تأهل و کار و زندگی تعادل" تعادل را بررسی کردند. این مطالعه به بررسی اینکه آیا وضعیت تأهل تأثیری بر تعادل کار و زندگی به‌طوری‌که سازمان بتواند سیاست‌های مناسب انگیزشی را اجرا نماید. یافته‌ها نشان می‌دهد که چهار گروه از کارکنان از جمله در تحقیقات (مجرد، متأهل بدون فرزند، ازدواج با کودکان زیر ۱۸ سال، ازدواج با کودکان بیش از ۱۸) به میزان قابل‌توجهی تفاوت در تعادل کار و زندگی ندارند. محمد خلیل<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۳)، عنوان ارتباط مقدمات کار غیراستاندارد و تعادل کار و زندگی و تعهد عاطفی کارکنان را بررسی کردند. این پژوهش باهدف بررسی ارتباط مقدمات کار غیراستاندارد مانند وضعیت کار غیراستاندارد، برنامه، تغییر و ساعت به سمت تعادل کار و زندگی و تعهد عاطفی کارکنان خدمات در مالزی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که تنظیمات

کار و زندگی در سازمان‌ها از حد یک ابزار فراتر رفته است. تجربیات کشورهای صنعتی نشان می‌دهد که پرداختن به تعادل بین کار و زندگی و پیاده‌سازی آن می‌تواند به بسیاری از جنبه‌های عملکرد سازمان کمک نماید. امروزه تعادل بین کار و زندگی به‌عنوان یکی از مشخصه‌های مهم در فرمول‌بندی استراتژی بوده و فرایند پیاده‌سازی آن در راستای نیل به اهداف سازمانی در نظر گرفته می‌شود. از این دیدگاه، تعادل بین کار و زندگی به‌عنوان دانشی جهت بهبود بهره‌وری سیستم، ایجاد محیط کار مناسب، پیشگیری از حوادث و بیماری‌های ناشی از کار و بهبود راندمان و عملکرد انسان قابل طرح است (پارکر<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۳).

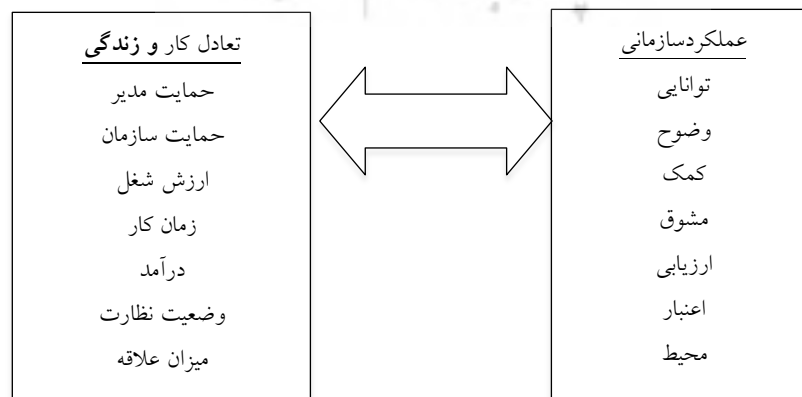
#### پیشینه پژوهش

بررسی‌های دیویس و استورم (۱۹۹۱)، ثابت می‌کند که بین تعادل بین کار و زندگی و کارایی رابطه مثبتی وجود دارد، یعنی افرادی که از شغل خود رضایت باطنی بیشتری دارند، دست‌کم در پاره‌ای از موقعیت‌های شغلی پرکارترند (رابینز، ۱۹۸۹: ۱۲). ثابت پور (۱۳۹۲) تحقیقی تحت عنوان «بررسی جایگاه عملکرد سازمانی در تعادل بین کار و زندگی در گروه کارخانه‌ها کشتی‌سازی کشور» را انجام داده است که نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین عملکرد-تعادل بین کار و زندگی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های عملکرد (مسئولیت‌پذیری کارکنان، انگیزش، مشارکت، دانش و مهارت) با متغیر تعادل کار و خانواده رابطه مثبت و معناداری دارد. یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴) تحقیقی تحت عنوان تأثیر مؤلفه‌های تعادل بین کار و زندگی بر عملکرد سازمانی؛ مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی استان قم» انجام داده‌اند که نتایج تحقیق حاکی از آن است که تأثیر ابعاد تعادل بین کار و زندگی بر عملکرد سازمانی تأیید گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد تأثیر

محققینی نظیر بیکر<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۰) و جابوئر و سانتوس<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۸) می‌باشد.

کاظمی و نارونجوب<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۵)، تحقیقی تحت عنوان «ترویج تعادل بین کار و زندگی در رهبران سازمانی به‌وسیله طراحی محیط کار حمایتی»، انجام دادند. هدف از این تحقیق تأثیر تعادل بین کار و زندگی بر طراحی محیط کار در کشور فنلاند بوده است. نتایج حاکی از آن است که ظرفیت رهبران مدیریتی برای تعادل بین کار و زندگی عاملی برای سطح عملکرد عالی است. دانش شغلی گسترده همراه باتجربه کاری وسیع دستورالعملی صحیح برای توسعه تعادل بین کار و زندگی است. محیط داخلی سازمان همراه با عناصر سازمانی متحد می‌تواند هم محدودکننده یا حمایت‌کننده فرایند ادراکی فردی که مسئول تفکر هوشمند است، شود. رهبران به‌عنوان سازندگان و اصلاح‌کنندگان محیط داخلی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند، داشتن توانایی برای ارتقاء و ایجاد ارتباط قوی‌تر میان فرایندهای سازمانی و توانایی فراگیری کارگروهی به‌منظور پیاده‌سازی تعادل بین کار و زندگی از ویژگی‌های آن‌ها می‌باشد. مجموعه‌ای از فعالیت‌ها شامل: آموزش تخصصی، افزایش مهارت و فراگیری طرح‌های تخصصی می‌تواند رهبرانی با مهارت‌هایی برای افزایش تعادل بین کار و زندگی به وجود آورد. کالیس<sup>۲۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، عنوان "کمک یا مانع؟

برای مقدمات کار استاندارد یا غیراستاندارد عناصری هستند که به رضایت کارکنان با تعادل کار و زندگی و تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارد. مدل فرضی نشان می‌دهد که بهترین واسط برای تعادل کار و زندگی، رضایت شغلی است. نائودی<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۴)، تحقیقی تحت عنوان تعادل بین کار و زندگی برای ارتقاء توسعه پایدار: یک چارچوب پیشنهادی، توسعه پایدار سازمان ملل"، انجام دادند. هدف از این تحقیق بررسی بخشی از خواسته‌های اجتماعی می‌باشد و یکی از چالش‌های مهمی است که در قرن ۲۱ سازمان‌ها با آن مواجهه شده‌اند و اغلب شرکت‌ها به توسعه پایدار به‌عنوان بخش مهمی از سازمان توجه دارند. روش این تحقیق اساس نظرسنجی به‌عمل‌آمده در سال ۲۰۱۰ به‌وسیله استر ۲۲ و پیمان جهانی سازمان ملل (که شامل ۷۶۶ مدیر اجرایی از سراسر دنیا می‌باشد)، ۹۳ درصد اعلام نمودند که پایداری عاملی مهم برای موفقیت شرکت‌ها می‌باشد و ۷۵ درصد اعلام نمودند که استراتژی‌های پایداری به رشد درآمد، محافظت و ساخت محصول، ارتقاء شهرت و کاهش هزینه‌ها می‌تواند کمک بکند. در هر دو سطح نظری و عملی تعاریف و تفاسیر متعدد برای توسعه پایدار وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که خط فکری به‌کارگیری شده در سازمان‌ها به‌منظور برآورد نیازها و خواسته‌های نسل امروزی بدون مصالحه نیازها و خواسته‌های نسل آینده سازگار با نظر



شکل ۱: مدل مفهومی

زمانی نیز سال ۱۳۹۶ می‌باشد حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران شامل ۱۹۶ نفر می‌باشد و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که شامل دو پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی و تعادل بین کار و زندگی می‌باشد. سؤالات مربوط به عملکرد سازمانی برگرفته از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۱) و سؤالات تعادل بین کار و زندگی برگرفته از پرسشنامه استاندارد (وو، روسیدی، کلیبرن و امسی کارسی، ۲۰۱۳) است. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی است. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تعادل کار و زندگی ۰/۸۴ و عملکرد سازمانی ۰/۸۱ می‌باشد. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلمگروف استفاده و همچنین در آمار استنباطی با توجه به سطح اندازه‌گیری متغیرها از آزمون همبستگی و فریدمن استفاده شده است.

#### یافته‌ها

##### یافته‌های توصیفی

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه، داده‌های جمعیت شناختی نشان داد که ۵۵ درصد از حجم نمونه را مردان و ۴۵ درصد آن‌ها را زنان تشکیل داد. در توزیع سنی پاسخ‌دهندگان، بیشترین فراوانی به افرادی با سنین ۳۱ تا ۳۵ سال (۳۸ درصد) و کمترین آن به افرادی با سنین ۲۵ تا ۳۰ سال مربوط می‌شد. بیشترین میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به لیسانس و کمترین آن به مقطع دکترا مربوط می‌شد. همچنین نتایج نشان داد افراد دارای ۱۵-۱۱ سال سابقه کاری با ۴۷ درصد، بیشترین تعداد و افراد دارای ۵-۱ سال سابقه کاری با ۹ درصد کمترین تعداد پاسخگویان این نمونه را تشکیل داده بودند. توزیع شغلی پاسخگویان نشان داد کارشناسان با ۵۴ درصد بیشترین تعداد و مدیران با ۲ درصد کمترین تعداد پاسخگویان را در حجم نمونه تشکیل می‌دادند.

تعادل کار و زندگی در مدیریت زنان را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد ارزش تعادل کار و زندگی در بهبود مدیریت زنان است، اما این اثر فوری نیست و در تمام زمینه‌های سازمانی عمل نمی‌کند.

با توجه به ادبیات موجود درباره ابعاد تعادل کار و زندگی بر اساس (وو، روسیدی، کلیبرن و امسی کارسی، ۲۰۱۳) و ابعاد عملکرد سازمانی بر اساس (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۱) فرضیه‌های زیر مفروض است:

فرضیه اصلی: بین تعادل کار و زندگی و عملکرد

سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱) بین حمایت مدیر و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

۲) بین حمایت سازمان و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

۳) بین ارزش شغل و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

۴) بین زمان کار و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

۵) بین درآمد و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

۶) بین وضعیت نظارت و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

۷) بین میزان علاقه و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را تعداد ۴۰۰ نفر از کارمندان دولت شاغل در بانک رفاه شعب تهران تشکیل می‌دهند. نمونه آماری پژوهش از میان کارمندان شاغل در بانک رفاه شعب تهران انتخاب و پرسشنامه بین آنان توزیع و جمع‌آوری شده است؛ بنابراین قلمرو مکانی تحقیق بانک رفاه شعب تهران است. قلمرو

یافته‌های استنباطی

به‌منظور مشخص شدن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها از طریق آزمون کولموگروف پرداخته شده است. مقدار آماره آزمون در مورد متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد بیشتر از مقدار بحرانی است؛ بنابراین فرضیه صفر، یعنی نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌شود. لذا با توجه به نرمال بودن توزیع متغیر می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسیمرثوف در جدول (۱) ارائه گردیده است.

جدول ۱: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-

اسیمرثوف

ردیف	متغیر	مقادیر آماره‌ی Z	مقادیر معناداری
۱	عملکرد سازمانی	۱/۶۲۹	۰/۱۰۲
۲	تعادل بین کار و زندگی	۲/۲۸۹	۰/۱۰۹
۳	حمایت سازمان	۱/۶۷۲	۰/۳۰۱
۴	حمایت مدیر	۱/۲۷۵	۰/۱۵۴
۵	رزش شغل	۲/۱۲۲	۰/۲۰۱
۶	زمان کار	۲/۲۳۹	۰/۱۵۷
۷	درآمد	۱/۵۸۵	۰/۱۳۴
۸	وضعیت نظارت	۱/۹۷۵	۰/۱۰۲
۹	میزان علاقه	۱/۲۷۷	۰/۱۵۴

نتایج به‌دست‌آمده از این آزمون در سطح معناداری نشان می‌دهد که توزیع داده‌های مربوطه به‌تمامی متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد نرمال است.

فرضیه‌ی اصلی: بین تعادل کار و زندگی و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌نماید بین تعادل کار و زندگی و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. اولین فرضیه پژوهش درباره‌ی رابطه تعادل کار

و زندگی و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم‌افزار SPSS نشان می‌دهد که بین تعادل کار و زندگی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/529^*$ ) به‌دست‌آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود.

فرضیه‌ی فرعی ۱: بین حمایت مدیران و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

مطابق جدول (۲) بین حمایت مدیران و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد... نتایج این محاسبات نشان می‌دهد که بین حمایت مدیران و زندگی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/616^*$ ) به‌دست‌آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود.

فرضیه‌ی فرعی دو: بین حمایت سازمان و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

مطابق جدول (۲) بین حمایت سازمان و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. دومی فرضیه پژوهش درباره‌ی رابطه حمایت سازمان و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج نشان می‌دهد که بین حمایت سازمان و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/538^*$ ) به‌دست‌آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود.

فرضیه‌ی فرعی سه: بین ارزش شغل و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

مطابق جدول (۲) بین ارزش شغل و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. سومین فرضیه پژوهش



جدول ۲: ضریب همبستگی ابعاد تعادل کار و زندگی و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی			
تعداد	سطح معناداری	ضریب پیرسون	
۱۹۶	۰/۰۰۰	۰/۵۲۹ <sup>**</sup>	فرضیه اصلی: تعادل کار و زندگی
	۰/۰۰۰	۰/۶۱۶ <sup>**</sup>	فرضیه فرعی ۱: حمایت مدیران
	۰/۰۰۰	۰/۵۳۸ <sup>**</sup>	فرضیه فرعی دو: حمایت سازمان
	۰/۰۰۰	۰/۴۱۳ <sup>**</sup>	فرضیه فرعی سه: ارزش شغل
	۰/۰۰۰	۰/۵۱۲ <sup>**</sup>	فرضیه فرعی ۴: زمان کار
	۰/۰۰۰	۰/۴۴۵ <sup>**</sup>	فرضیه فرعی ۵: درآمد
	۰/۰۰۰	۰/۴۰۷ <sup>**</sup>	فرضیه فرعی ۶: بین وضعیت نظارت
	۰/۰۰۰	۰/۲۱۶ <sup>**</sup>	فرضیه فرعی ۷: بین میزان علاقه

عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/445^{**}$ ) به دست آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی ششم: بین وضعیت نظارت و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

بین وضعیت نظارت و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. ششمین فرضیه پژوهش درباره رابطه وضعیت نظارت و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج نشان می دهد که بین وضعیت نظارت و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/407^{**}$ ) به دست آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی هفتم: بین میزان علاقه و عملکرد

سازمانی رابطه وجود دارد  
بین میزان علاقه و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. هفتمین فرضیه پژوهش درباره رابطه میزان علاقه و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج طبق جدول (۲) نشان می دهد که بین میزان علاقه و عملکرد

درباره رابطه ارزش شغل و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج نشان می دهد که بین ارزش شغل و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/413^{**}$ ) به دست آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی چهارم: بین زمان کار و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

مطابق جدول (۲) بین زمان کار و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. چهارمین فرضیه پژوهش درباره رابطه زمان کار و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج نشان می دهد که بین زمان کار و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/512^{**}$ ) به دست آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی پنجم: بین درآمد و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

بین درآمد و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. پنجمین فرضیه پژوهش درباره رابطه درآمد و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج نشان می دهد که بین درآمد و

معناداری وجود دارد و با افزایش تعادل کار وزندگی، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲)، از این نظر که با افزایش تعادل کار وزندگی، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، هم‌سو است.

افراد که از حمایت بالای مدیر برخوردارند، عملکرد سازمانی بهتری از خود نشان می‌دهند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲)، از این نظر که با افزایش حمایت مدیر، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، هم‌سو است و با نتایج پژوهش طالقانی، دیواندری و شیر محمدی (۱۳۸۸) ناهم‌سو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدیرانی که به نیازهای زیردستان خود بیشتر توجه می‌کنند، با آنان در زمینه‌های مختلف مشورت می‌کنند و برای افزایش رفاه آنان می‌کوشند، موجب افزایش تعهد و وفاداری افراد نسبت به شغل و بالا رفتن عملکرد سازمانی کارکنانشان می‌شوند.

افراد که از حمایت سازمان برخوردارند، عملکرد سازمانی بهتری از خود نشان می‌دهند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲) از این نظر که با افزایش حمایت سازمان، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، هم‌سو است و با نتایج پژوهش طالقانی، دیواندری و شیر محمدی (۱۳۸۸) ناهم‌سو است. سازمان‌هایی که در آن افراد به‌واسطه ارتباط با همکاران و مدیران با ارزش‌های سازمانی آشنا و شغل خود را ارزشمند می‌دانند، از عملکرد سازمانی بهتری برخوردارند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲) از این نظر که با افزایش ارزش شغل، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، هم‌سو است. ارزش‌های شغلی که در طول زمان ایجاد شده موجبات دل‌بستگی شغلی کارکنان، افزایش

سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی ( $0/216^*$ ) به‌دست‌آمده با حجم نمونه ۱۹۶ در سطح الفای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که فرضیه ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود.

از آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی (رتبه‌بندی) متغیرها استفاده گردیده است. در جدول (۳) اولویت‌بندی رتبه‌ی این ابعاد آمده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که در سازمان مورد مطالعه متغیر حمایت سازمان بیشتر از بقیه متغیرها مورد توجه قرار گرفته است و متغیر وضعیت نظارت پایین‌ترین میزان توجه را در سازمان به خود اختصاص داده است.

جدول (۲) اولویت‌بندی متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیرها	رتبه‌بندی میانگین	رتبه
۱	حمایت سازمان	۴/۸۵	۱
۲	حمایت مدیر	۳/۶۴	۵
۳	ارزش شغل	۴/۱۴	۳
۴	زمان کار	۴/۶۵	۲
۵	درآمد	۳/۴۴	۶
۶	وضعیت نظارت	۳/۴۲	۷
۷	میزان علاقه	۳/۸۵	۴

### نتیجه‌گیری

تعادل کار وزندگی که جهت بهبود تجربه کارکنان از زمینه‌های کاری و غیر کاری به‌کاربرده می‌شود با افزایش عملکرد سازمانی همراه است. کیفیت بالا و تعادل کار وزندگی باعث مشارکت و سهیم شدن بیشتر کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش تعارضات خانواده و کار کارکنان می‌شود که خود همین امر موجب می‌شود کارکنان از شغل خود رضایت داشته و از ایفای وظایف و مسئولیت‌های شغلی لذت ببرند. در اختیار داشتن چنین کارمندانی موجب بهبود و ارتقا عملکرد سازمانی می‌شود. نتایج نشان داد که بین تعادل کار وزندگی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و

عملکرد سازمانی می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت که با افزایش علاقه فرد به شغلش در سازمان عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های اسماعیلی. صیدزاده (۱۳۹۵)، یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲) هم‌سو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت کارکنان علاقه‌مند عملکرد بهتری دارند، آن‌ها تمایل به ماندگاری بیشتری دارند، کمتر غیبت می‌کنند و از انگیزه کاری بالاتری برخوردار هستند و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است؛ بنابراین سازمانی با کارکنان علاقه‌مند و وفادار از سطح عملکرد سازمانی بالاتری برخوردارند

#### پیشنهادها

تعادل کار و زندگی واژه‌ای عمومی است که برای توصیف فعالیت‌های سازمانی به‌منظور بهبود تجربه کارکنان از زمینه‌های کاری و غیر کاری به‌کاربرده می‌شود. 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 عبارت‌اند 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 همچنین طرح‌هایی مانند تغییرات موقتی که به کارکنان امکان می‌دهد ساعات کاری خود را کاهش دهند (برای مثال تقسیم شغلی)؛ برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیری ف‌پذیر که به کارکنان امکان می‌دهد، درحالی‌که در ساعات اصلی در محل کار حضور دارند، شروع و پایان ساعات کاری خود را منطبق بر نیازهای شخصی خود انتخاب کنند؛

مشارکت آنان می‌شود و با تأثیر مثبت بر نگرش و انگیزه آنان بستر مناسبی را برای افزایش عملکرد سازمانی فراهم می‌آورد. افراد که میزان ساعت کاری خود رضایت دارند، عملکرد سازمانی بهتری از خود نشان می‌دهند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲) از این نظر که با مناسب و متعادل بودن زمان کار، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، هم‌سو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت ساعت کاری متناسب و انعطاف‌پذیر باعث افزایش تعادل بهتر بین کار و زندگی، خستگی و فرسودگی کمتر و نرخ پایین‌تر ابتلای بیماری است همین مسئله موجب افزایش انگیزش، اثربخشی و کاهش اشتباهات و کاراتر شدن عملیات در سازمان می‌شود که به تبع آن عملکرد سازمانی نیز افزایش می‌یابد

افراد که میزان درآمد خود رضایت دارند، عملکرد سازمانی بهتری از خود نشان می‌دهند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲)، وو و همکاران (۲۰۱۳) هم‌سو است.

در تبیین این یافته می‌توان گفت درآمد و پاداش یکی از نمودهای حمایت سازمان از فرد است. اگر کارمندان یک سازمان حقوق دریافتی خود را عادلانه و متناسب با تلاش خود بدانند، انگیزش و تلاششان افزایش می‌یابد که خود همین امر موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. سازمان‌هایی که در آن وضعیت نظارت در سطح مطلوبی قرار دارند، دارای عملکرد سازمانی بهتری هستند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و هاشم‌پور (۱۳۹۴)، ثابت‌پور (۱۳۹۲) هم‌سو است. کارکنان زمانی که به نظارت سرپرستان خود آگاه باشند در انجام وظایف خود کوشاتر هستند. از سوی دیگر نظارت که مستلزم فرایند ارزشیابی است موجب اصلاح دائمی ساختارها و روان‌تر شدن عملیات سازمانی و در نتیجه افزایش

با توجه به نتایج فرضیه هفتم فرعی پیشنهاد می‌شود با افزایش سطح تعاملات سازمانی، متعادل ساختن ساعات کاری، ایجاد فضای مناسب فکری جهت انتقال پیشنهادهای و انتقادات و همچنین پرداخت عادلانه حقوق علاقه و رضایت شغلی کارمندان را افزایش داد.

#### منابع

- Ahmadian, Majid; Ghorbani, Rahim. (1392). Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: Case Study of the Ministry of Economic Affairs and Finance, *Economic Magazine*, Nos. 11 and 12: 111-130.
- Allameh, Seyed Mohsen and colleagues. (2015). Investigation of the relationship between quality of work life of employees with emotional-mental involvement. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches at Imam Hossein University (AS)*, seventh year. No. 22.: 69-49.
- Asadi, Ario. Fayyazi, Marjan and Yasori, Tahmored. (2014). Organizational factors affecting the balance of work and life of the employees of a vehicle manufacturing company. *Faculty of Management, University of Tehran. governmental management. Volume 6. Issue 2.*: 1-18.
- Hongmei, S. & et.al. (2015). Practitioners' work-life conflict: A PRSA survey, *Public Relations Review* 41, 415-421.
- Kalysh, K. & et.al. (2016). Help or hindrance? Work-life practices and women in management, *School of Management, University of South Australia.*, ScienceDirect, *The Leadership Quarterly* xxx.
- Kazmi, S.A.Z. and Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 181, pp 43 - 52.
- khaki, Gholam Reza (2009). *Research method with approach to thesis writing*. Tehran: Rebecca Publishing.
- Lan, X. M. & Chong, W. Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Social and Behavioral Sciences*, 172:184 - 191.
- Lotfi, Ali. (2016). Knowledge management and its role in organizational performance of Tehran Trade Bank, *Islamic Azad University, Electronic Unit*, Pages 1-88.

دورکاری، کار در خانه و کار اینترنتی که کارکنان انعطاف مکانی را در انجام کارهایشان تجربه می‌کنند (اسدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴).

با توجه به نتایج فرضیه اول اصلی پیشنهاد می‌شود که مدیران با اندازه‌گیری تعادل زندگی و کار کارمندان، موضوعات کلیدی محیط کاری که توسط کارکنان درک شده است را تشخیص داده و بدین‌وسیله به پیشبرد استراتژی‌های ارتقادهنده تعادل کار و زندگی دست یابند.

با توجه به نتایج فرضیه اول و دوم فرعی می‌توان پیشنهاد کرد که با برقراری عدالت سازمانی، ایجاد پاداش‌ها و بهبود شرایط شغلی، ارتقاء و آموزش ضمن خدمت موجبات افزایش حمایت اداری شده توسط کارمندان را فراهم کرد.

با توجه به نتایج فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود با افزایش سطح ارتباطات داخلی در سازمان جهت مطلع نگه‌داشتن افراد از مسائل سازمانی و ایجاد مجاری قانونی برای کارکنان جهت ابراز نگرانی و انتقاد در مورد مسائل مربوط به شغلشان بستری برای افزایش ارزش شغلی و به تبع آن عملکرد سازمان فراهم آورد.

با توجه به نتایج فرضیه چهارم فرعی پیشنهاد می‌شود با ایجاد یک برنامه زمانی منعطف و متناسب با ویژگی‌های شغلی، باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و در نهایت ایجاد تعادل بین کار و زندگی آنان شد.

با توجه به نتایج فرضیه پنجم فرعی پیشنهاد می‌شود با اجرای عدالت در پرداخت حقوق و پاداش‌ها موجب ترغیب کارمندان به انجام هر چه بهتر کارها شد.

با توجه به نتایج فرضیه ششم فرعی پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان با افزایش سطح آگاهی از وضعیت شغلی کارمندان و گسترش ارتباطات با آنان، بر روند انجام کارها نظارت بیشتری اعمال نمایند.

- Intelligence in Promoting Organizational Performance: A Case Study of High School Directors in Tehran, Volume 10, Number 31, Spring: 165-189
- Wu, L. & et.al. (2013). Relationships between work-life balance and job-related factors among child welfare workers, *Children and Youth Services Review* 35, 1447-1454.
- Yazdan Shenasi, Mehdi. & Hashempour, Mehdi. (2015). The Effect of Work-Life Equilibrium Components on Organizational Performance; Case Study: Qom Province Medical Sciences University. Fourth International Conference on Accounting and Management, University of Tehran: 1-17.
- Zakerian, Seyyed Abolfazl et al. (2013). Study of the dimensions of quality of work life and its relationship with job satisfaction in an automotive industry. *Ergonomics magazine. Quarterly Journal of Iranian Ergonomics and Human Factors Engineering*. Volume 1. Number 3. P. 46-36.
- Muhamad Khalil, O. (2013). Non Standard Work Arrangements and Affective Commitment: the Mediating Role of Work-Life Balance, *ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 107, 4 – 12.
- Najarzadeh, Fatemeh. (۲۰۱۵). Study of the relationship between work-life balance and social responsibility of managers of government departments of Kerman, MSc dissertation, Payame Noor University of Tehran, Faculty of Accounting and Management, 1-25.
- Naude, M. (2014). Strategic thinking to enhance sustainable development: A proposed framework. The Clute Institute International Academic Conference, Munich, Germany
- Pak negar, Beata. (2016). Effect of Balance between Work and Life on Organizational Performance of Employees from the Point of View of Bank Staff (Case Study: Branches of Bank of Commerce in the Northwest of Tehran), *Islamic Azad University, Naraq Branch*: 1-36.
- Panisoaraa, G. & Serbana, M. (2013). Marital Status and Work-Life Balance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 78 (2013) 21 – 25.
- Parker, Richard. (2013). Ergonomics, Safety and Health in Forestry and Related Industries, *COHFE Parl report*, p 16.
- Rahnavard, Farajolooah.(2008), Effective Factors on Improving the Performance of Public Sector Organizations, *Journal of Humanities and Social Management*, Eighth, No. 4 (Successive 31), Winter 87.
- Robbins, Stefan.(1989). *Organizational Behavior (Fred) Volume One*. Translated by Ali Parsaeian and Seyed Mohammad Arabi (1997). second edition. Tehran Weekly Publications of Cultural Research.
- Roshan bin, Sahar and Pahlavan, Mohammad. (2015). The Relationship Between Quality of Life and Occupational Exercise among Exceptional School Staff. *Exceptional education*. Fifteenth century No. 130.: 30-23.
- Rostami, Reza et al. (2015). The effect of quality of working life on job performance by mediating the psychological empowerment of citizens. *Urban Management Quarterly*. No. 41: 322-310.
- Sabet Pour, Mohammad (2013). Investigating the Position of Organizational Performance in the Balance between Work and Life in the Shipyard Group. Master thesis, Payame Noor University of Tehran, Faculty of Accounting and Management,: 1-19.
- Shams Morkalani, Gholamreza; Mashayekhi, Mansoureh; Soleimani, Saeed (2014). Explaining the Role of Organizational

یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Wu
- <sup>2</sup> Hongmei
- <sup>3</sup> Lan, X M & Chong, W Y
- <sup>4</sup> Absenteeism
- <sup>5</sup> Fatigue in Work
- <sup>6</sup> Vejich Jastrezbooski
- <sup>7</sup> Wu
- <sup>8</sup> Work Stress
- <sup>9</sup> Performance
- <sup>10</sup> Ability
- <sup>11</sup> Clarity
- <sup>12</sup> Help
- <sup>13</sup> Incentive
- <sup>14</sup> Evaluation
- <sup>15</sup> Validity
- <sup>16</sup> Environment
- <sup>17</sup> Parker
- <sup>18</sup> Kang & Ko
- <sup>19</sup> Panisoaraa & Serbana
- <sup>20</sup> Khalil
- <sup>21</sup> Marita Naude
- <sup>22</sup> Accnture
- <sup>23</sup> Becker
- <sup>24</sup> Jabbour & Santos
- <sup>25</sup> Syeda Asiya Zenab Kazmia, Marja Naaranojab, a
- <sup>26</sup> Kalysh