

شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران

Identifying dimensions and components of work-life balance among  
Employees of National Iranian Gas Company

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۱۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۱۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

N.Hashemi., (ph.D.student)., &  
H.Darvish., (ph.D)

نادیا هاشمی<sup>۱</sup> و حسن درویش<sup>۲</sup>

چکیده

Abstract

**Goal:** This study aims to identify the dimensions and components of the work balance in the life of staff working for the National Iranian Gas Company. **Method:** The current study is applied in terms of development and qualitative in terms of research. Identifying the components of the model and formulating them were performed by the context analysis and Delphi method (3 rounds). The semi-structured interviews were used to gather data. After implementation, the results were explored, conceptualized, categorized row by row, and next, based on the similarity, conceptual association, and common features, were divided into major and minor contexts. The initial identifiers were created by investigating the interviews and then, their identifications were done. **Findings:** Based on the results of the interview, 124 factors were identified in the work balance and staff life of the National Iranian Gas Company context. **Conclusion:** In this research, the factors affecting the balance of the family work were confirmed based on the roadmap for correcting the country's official system of the staff's National Iranian Gas Company, by 7 components, and 37 indicators (government structure includes 4 indicators, e-government development, and intelligitization 2 indicators; human capital management includes 9 indicators, factors, and management technologies 6 indicators; organizational culture development includes 7 indicators; monitoring and assessment include 5 indicators; protection of peoples rights and official health include 4 indicators).

**Keywords:** Work-Life Balance, National Iranian Gas Company

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران می باشد. **روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی توسعه ای و از نظر روش پژوهش کیفی محسوب می شود. شناسایی مؤلفه‌های مدل و تدوین آن با روش تحلیل مضمون و روش دلفی (۳ راند) انجام شد. جهت جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد، نتایج حاصل پس از پیاده سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله‌بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و ویژگی‌های مشترک به مضمون‌هایی بین اصلی و فرعی تقسیم شد. با بررسی مصاحبه‌ها، شناسه‌های اولیه ایجاد شد و سپس شناسه گذاری‌های مصاحبه‌ها انجام شد.

**یافته‌ها:** با شناخت مضمونها با توجه به نتایج حاصل از مصاحبه ۱۲۴ عامل در تعادل کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران شناسایی شد. **نتیجه‌گیری:** در این تحقیق، عوامل مؤثر بر تعادل کار خانواده براساس برنامه‌های نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور کارکنان شرکت ملی گاز ایران، بصورت 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.

**کلمات کلیدی:** تعادل کار- زندگی، شرکت ملی گاز ایران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی-گرایش منابع انسانی، دانشگاه پیام نور.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور.

## مقدمه

تعادل کار- زندگی به عنوان موضوعی مهم در طول دو دهه‌ی گذشته پدیدار شده است که شاهد افزایش معنادار کار توسط بلا تکلیفی اقتصادی، بازسازی سازمانی و افزایش رقابت در کسب و کار بوده است. رقابت قلمرو کاری و زندگی خانوادگی در طول یک دوره‌ی زمانی تغییر چشمگیری به خود گرفته است. امروزه کار کردن زنان و مردان با یک سری چالش‌های روزانه‌ی گسترده‌ای روبرو شده است که بین زندگی (حرفه‌ای) کاری و زندگی خانوادگی / شخصی در بسیاری از اوقات ناهماهنگی ایجاد می‌کند. تعادل بین کار و زندگی یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که مدیریت منابع انسانی باید در سازمان‌ها به آن توجه کند (حسین عیسی حسن، الیاس شیانباده، بلو تائوفیک و بینتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

تعادل کار و زندگی در مورد ایجاد و حفظ یک فضای کار زندگی و افزایش کارایی کارکنان که به کارکنان کمک می‌کند بین کار و خصوصی تعادل برقرار کنند، می‌باشد (مانی، گیتها و الخالد<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). تعادل کار- زندگی عبارتست از «مقدار زمانی که برای انجام کار خود صرف می‌کنید در مقایسه با آن مقدار زمانی که با خانواده خود می‌گذرانید و کارهایی را انجام می‌دهید که از آنها لذت می‌برید» (پاتو، ونکاتا و راویچراناندان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

تعادل کار زندگی پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است. در سطح فردی، کارکنان باید تشویق شوند در مدیریت تعادل کار زندگی خودشان فعال باشند؛ در این زمینه باید بتوانند مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصی خود را در نظر بگیرند و انتظارات و منابع هر یک را مدیریت کنند و به این ترتیب از مجموعه‌ای از ساز و کارهای مؤثر بهره‌گیرند. در سطح سازمانی میتوان گفت دستیابی به مدیریت کار زندگی اغلب به عوامل زمینه بستگی دارد. منظور از این زمینه، محیط کاری است که در آن فرهنگ و مدیریت حمایت کننده وجود دارد؛ برنامه‌های دوستانه متناسب با سبک زندگی در این محیط در نظر گرفته شده، و مشاغل از ساعات کاری منطقی برخوردار، و میزان مناسبی از انعطاف‌پذیری و اختیار به کارکنان داده شده باشد. در سطح اجتماعی نیز به نظر می‌رسد نبودن تعادل بین مردان و زنان در محیط خانواده و کار بررسی می‌شود (هادون و هدا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

نتایج پژوهش برانزنده، سماواتیان، نوری و عابدی (۱۳۹۹) نشان داد که برنامه آموزش بهبود کیفیت زندگی کاری در کارکنانی که دارای احساس امنیت شغلی متوسط و پایینی هستند، باعث

- 
1. Hussein Isse Hassan & Iliyasu Shiyabade & Bello Taofik & Binti
  2. Mani, Geetha & Al-Khaled
  3. Pattu, Venkata. Ravichandran
  4. Haddon & Hede

کاهش تعارض کار-خانواده شده و از سوی دیگر باعث افزایش خودشکوفایی در کارکنانی که خوش بینی بیشتری دارند، می گردد.

تبادل کار و زندگی مستلزم رسیدن به تعادل بین کار حرفه ای و سایر فعالیت ها، به طوری که اصطکاک بین زندگی رسمی و خانگی/ شخصی کاهش یابد، می باشد (اورکا و ساراجیت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). زمانی که تعادل بین کار و زندگی وجود داشته باشد فرد می تواند زندگی شاد، سالم و موفق داشته باشد.

براساس نتایج مطالعه ناموکی، وانایاما و النگ<sup>۲</sup> جوشوآ<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، بین برنامه کاری انعطاف پذیر، دورکاری، هفته‌های کاری فشرده و فرهنگ سازمانی در عملکرد سازمانی رابطه مثبت، خطی و معناداری وجود دارد (ناموکی، و همکاران، ۲۰۲۰).

مرز بین کار و زندگی شخصی در حال باریک شدن است. بسیاری از شرکت‌ها ضرورت تعادل بین کار و زندگی و خطر بالای از دست دادن کارمندان را در صورتی که نیازهای انعطاف پذیر کارکنان خود را برآورده نکنند، تشخیص می دهند (هوانگ آنه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بازتاب‌های اختلال در تعادل کار و زندگی کارکنان بالاست. تعداد خودکشی، طلاق، خانواده‌های آشفته، خشم یا درگیری در سازمان‌ها و غیره افزایش یافته است. کارفرمایان باید استراتژی‌هایی را ترسیم کنند یا برنامه ریزی کنند تا با این مشکل کنار بیایند و به کارکنان کمک کنند تا از کار خود لذت ببرند و زندگی را تا حد امکان زندگی کنند (اورکا و ساراجیت، ۲۰۲۱).

از آنجا که موضوع انرژی بویژه گاز، مهم‌ترین نقطه پیوند اقتصاد ایران با اقتصاد جهانی محسوب می‌شود و با عنایت به اینکه صنایع بالادستی و پایین‌دستی صنعت نفت در فرایند توسعه اقتصادی ایران از جایگاهی استراتژیک برخوردارند و در این راستا نقش نیروی انسانی آن سازمان بسیار مهم می باشد، لذا چنانچه با این صنعت عظیم و پیچیده به طور آگاهانه برخورد شود و شناخت کافی از زیر و بم‌های مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی آن بدست آید، جبر حاکم بر آن، به اختیار بدل می‌شود. شرکت ملی گاز ایران، به عنوان یکی از ارکان حیاتی اقتصاد کشور به حساب می آید و کار در آن مستلزم شرایط و نظم و ترتیب خاص است و داشتن ارتباطات اثربخش و تعادل و توازن بین کار و خانواده به لحاظ تحمل شرایط کاری در آن امری غیر قابل اجتناب می باشد، در سال‌های اخیر هر چند پژوهش‌های متعددی برای مطالعه عوامل موثر بر تعادل کار و زندگی انجام شده است، لیکن هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران می باشد.

- 
1. Eureka, Sarabjeet
  2. Namuki, Wanyama, Olang'o Joshua
  3. Hoang Anh

## تعادل کار و زندگی

مفهوم تعادل کار و زندگی در اواخر دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ در جهان غرب تحول یافت و تحقق یافت. این مفهوم اولویت برابر با جنبه‌های کاری - مشاغل و جاه طلبی‌ها - و جنبه‌های شخصی - خانواده، دوستان، لذت بردن و رشد معنوی و معنوی را نشان می‌دهد (لاندزبرگ و همکاران<sup>۱</sup>)، ۲۰۱۸). تعادل کار - زندگی را به عنوان انجام انتظارات مرتبط با نقشی تعریف می‌کنند که مورد مذاکره و مشترک بین یک فرد و شرکای مرتبط با نقش هایشان در دو حوزه کار و خانواده می‌باشد (هلمل، بوترو و سیبولد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

واژه تعادل کار و زندگی شامل مدیریت زمان، تعارض درون نقشی (ازدیاد نقش و ابهام نقش) و مراقبت و توجه به اطرافیان بوده و هریک از این سه جنبه در بردارنده نقش‌های خانوادگی و نقش‌های کاری می‌باشند (گریگوری، میلنیر و ویندبانک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

تعادل کار و زندگی عبارت است از ادراک کارکنان از فعالیتهای کاری و غیرکاری که مطابق با اولویتهای زندگی فعلی می‌باشد و سبب رشد و ارتقاء افراد می‌گردد (گراگنانو، سیمبولا و میگرتی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، تعادل کار- زندگی را حالت توازن و تعادل بین کار فردی و زندگی شخصی تعریف می‌کند (کیم و ویندسور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). در بیان مفهوم تعادل بین کار و زندگی به موارد ذیل توجه شود:

۱. تعادل کار و زندگی به معنای تعادل برابر نیست. برخی فعالیت‌های مختلف کاری و شخصی شما معمولاً بی‌ارزش و غیر واقعی است. ۲. بهترین تعادل فردی کار و زندگی در طول زمان و اغلب به صورت روزانه تغییر می‌کند. تعادل مناسب امروز برای یک شخص احتمالاً فردا برای همان فرد متفاوت خواهد بود. تعادل‌های مناسب برای فرد مجرد، با شخص متأهل یا بچه‌دار، متفاوت است. تعادل بین کار و زندگی زمانی که یک فرد تازه یک شغل جدید را شروع کرده، در مقابل زمانی که نزدیک بازنشستگی باشد، متفاوت است. ۳. هیچ تعادلی وجود ندارد که برای همه مناسب باشد، بهترین تعادل بین کار و زندگی برای هر فرد متفاوت است زیرا همه افراد اولویت‌ها و زندگی‌های متفاوتی دارند (پاتو و همکاران، ۲۰۱۳).

- 
1. Landsbergis, Choi, Dobson, Sembajwe, Slatin, Delp, Siqueira, Schnall & Baron
  2. Helml, Botero & Seibold
  3. Gregory, Milner & Windebank
  4. Gragnano, Simbula, & Migliorett
  5. Kim & Windsor

## تبعات تعادل بین کار و زندگی

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که تعادل بهتر کار-زندگی نه‌تنها رضایت شغلی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی بلکه رضایت از زندگی و خانواده را نیز ایجاد می‌کند. تعادل کار-زندگی نیز نتایج ناشی از استرس مانند پریشانی روانی، فرسودگی عاطفی، اضطراب و افسردگی را کاهش می‌دهد (سیرگی و لی، ۲۰۱۸). تعارض کار و زندگی تأثیر منفی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان دارد (دوسین، کولینز و کائور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). تعادل کار و زندگی برای بهبود رضایت کارکنان و عملکرد شغلی در صنایع و کشورهای مختلف یافت شده است (مندیس و ویراکدی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ ویکتوریا الیو، باتوند و نانله<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ ابرنویک، جیانگو، خدایکلوو و خان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ رینی، یوستینا و سانتوزا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰؛ پرینا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). نتایج مطالعه لئو، وانگ، لی و ژو<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که تعادل کار-زندگی رابطه مثبت معنی داری با کارکرد خانوادگی افراد دارد. بنابراین میتوان اینطور نتیجه گیری کرد که تعادل کار-زندگی بالا منجر به عملکرد خانوادگی بالای افراد می شود (لئو و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج مطالعه رحمانی، رادفر، علی نژاد و آذربادی (۱۴۰۰) حاکی از آن بود که بین متغیرهای تعادل کار-زندگی با فرسودگی شغلی و ابعاد آن و بین متغیرهای تعادل کار-زندگی با کارکرد خانوادگی و بین متغیرهای کارکرد خانوادگی با فرسودگی شغلی و ابعاد آن ارتباط خطی معنی‌دار وجود داشت (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۰). عدم ایجاد تعادل بین کار و زندگی می تواند منجر به استرس عاطفی شدید و بهره وری ضعیف در محل کار شود (مانی، گیتها و خالد، ۲۰۲۰). نتایج پژوهش سوسانتو، هکثو، جنات، امیلی، زونا و اسلام<sup>۸</sup> (۲۰۲۲) نشان می دهد که تعادل کار و زندگی به طور مثبت بر رضایت شغلی و عملکرد تأثیر می گذارد. همچنین نشان داد که رضایت شغلی تا حدی رابطه بین تعادل کار و زندگی و عملکرد شغلی را تعدیل می کند. ازسویی وقتی رفتارهای سرپرست حمایت از خانواده با تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی تعامل داشته باشد، رابطه بین تعادل کار و زندگی و عملکرد شغلی و رضایت شغلی و عملکرد شغلی را واسطه می شود. عملکرد شغلی کارمند نیز با تعادل بین کار و زندگی افزایش می یابد (سوسانتو و همکاران، ۲۰۲۲). تعادل کار و زندگی بر غرور سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان

- 
1. Dousin, Collins, and Kaur
  2. Mendis, and Weerakkody
  3. Victoria, Olive, Babatunde, and Nanle
  4. Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov, and Khan
  5. Rini, Yustina, and Santosa
  6. Preena
  7. Liu, Wang, Li, Zhou
  8. Susanto, Hoque, Jannat, Emely, Zona and Islam

تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، حداقل دو عامل استقلال شغلی و حمایت سرپرست از تعادل کار و زندگی بر تعادل کار و زندگی تأثیر می‌گذارد (هوانگ آنه، ۲۰۲۲). همچنین، زمانی که تعادل بین کار و زندگی وجود داشته باشد فرد می‌تواند زندگی شاد، سالم و موفق داشته باشد (بتینه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از سویی، یک کارمند با تعادل بین کار و زندگی می‌تواند بسیار بازده و دارای عملکرد عالی باشد (فرنچ، آلن، میلر و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی توسعه‌ای و از نظر روش پژوهش کیفی محسوب می‌شود. داده‌های کیفی متشکل از اطلاعاتی است که بدون اتکا به ابزارهای از قبل تعیین شده مانند پرسشنامه و با استفاده از ابزارهایی نظیر مشاهده بدون ساختار و مصاحبه گردآوری می‌شوند. استراتژی پژوهش کیفی روش تحلیل مضمون می‌باشد که پژوهشگر در سه مرحله اصلی این استراتژی یعنی کدگذاری باز متن مصاحبه‌های انجام شده با کلیه مدیران و خبرگان آشنا به حوزه منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران (شرکت اصلی، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری، مدل متعادل سازی کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران طراحی می‌نماید. استفاده از داده‌های بدست آمد، سوالات مصاحبه طراحی شد و مصاحبه عمیق با خبرگان و کارشناسان این حوزه صورت گرفت و داده‌ها به روش تحلیل مضمون پردازش شد. تحلیل مضمون، به چارچوبی نظری که از قبل وجود داشته باشد وابسته نیست. همچنین، تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود. البته، به دلیل ماهیت تفسیری تحلیل مضمون، باید به روایی و پایایی آن بیشتر توجه شود؛ این امر، مستلزم به کارگیری کدگذاران مستقل است و باعث می‌شود تحلیل مضمون در مقایسه با سایر روشهای کیفی، دقت و زمان بیشتری طلب کند. روش مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته برای این پژوهش انتخاب شد. مصاحبه‌ها بصورت تلفنی و ارسال پرسشنامه‌ها از طریق ایمیل و پست با خبرگان آشنا به حوزه منابع انسانی صنعت گاز انجام گرفت. در این مرحله، با هماهنگی استاد راهنما، افراد خبره و آگاه به مسئله، مورد مصاحبه قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم با الگوی مطرح در نظریه پردازی زمینه بنیان با محوریت پژوهش طبقه‌بندی شد و در قالب شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها به هم مرتبط داده شد. همچنین با استفاده از روش دلفی به اعتبار یابی مولفه‌ها پرداخته شد. پرسشنامه‌ها از طریق ایمیل و پست ارسال شد. در راند اول روش دلفی افراد خبره و صاحب نظر در رابطه با عوامل نظر

---

1. Bataineh

2. French, Allen, Miller, Kim

دادند. پرسشنامه نهایی به منظور سنجش اهمیت در اختیار صاحب نظران قرار گرفت. در مرحله (راند) دوم نظرات افراد نسبت به هدف پژوهش مورد سوال قرار گرفته شد. میانگین سوالاتی که دارای مقدار کمتر از ۳ بودند، از پرسشنامه حذف گردید. بقیه سوالات که دارای میانگین بالاتر از ۳ یا مقدار متوسط بودند، مجدداً در بین جامعه آماری توزیع گردید و از آنها نظر سنجی گردید. لذا بر اساس نتایج حاصل از راند سوم مهمترین مولفه‌ها کلیدی مورد شناسایی و اولویت‌بندی قرار گرفت.

جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و خبرگان آشنا به حوزه منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران می‌باشند. جامعه آماری از نظر تعداد نامشخص می‌باشد و می‌بایست مصاحبه تا جایی ادامه پیدا کند که به اشباع نظری دست یافت. در این پژوهش پس از مصاحبه با ۷ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسیده شد. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر در بخش مصاحبه به صورت روش هدفمند می‌باشد.

## یافته‌ها

نتایج حاصل پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و ویژگی‌های مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم، به گونه مستقیم از رونوشت مصاحبه مشارکت‌کنندگان در پژوهش یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها، ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن تم‌های اصلی و تم‌های فرعی به گونه منظم مورد بررسی قرار گرفتند. نخست پاسخ‌های ارائه شده به وسیله مصاحبه‌شوندگان به واحدهایی کوچکتر تجزیه شد، این کار پس از بررسی رونوشت مصاحبه‌ها در سطح جمله یا پاراگراف انجام گرفت. سپس مفاهیم در چارچوب مقوله‌های بزرگ تر قرار گرفتند و پس از این مرحله سعی شد که مقوله‌ها نیز در چارچوب دسته‌های مفهومی بزرگتری طبقه‌بندی شوند. طبقه‌بندی تم‌ها در جدول (۱) آمده است:

جدول ۱. طبقه‌بندی تم‌ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	عوامل	شناسه
ساختار دولت	کیفیت خدمات و فرآیند کاری	چابک سازی	A1
	کیفیت خدمات و فرآیند کاری	مناسب سازی	A2
	کیفیت خدمات و فرآیند کاری	منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری	A3

شناسه	عوامل	مضمون فرعی	مضمون اصلی
A4	تعیین نقش و مأموریت هریک از فعالان در بخش‌های مختلف	کیفیت خدمات و فرآیند کاری	مضمون اصلی
A5	توانمندی‌ها و نیازمندی‌های فعالان و ظرفیت سازی	کیفیت خدمات و فرآیند کاری	
A6	تعیین شیوه‌های مشارکت	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A7	تعیین رویکردهای حاکم بر تفکیک وظایف واحدها	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A8	تعیین و توزیع وظایف و اختیارات میان واحدها در تمام سطوح	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A9	شناسایی ظرفیت ها	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A10	تعیین نقش هریک از فعالان / داشتن یک چشم انداز برای آینده سازمان	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A11	پیش بینی موانع احتمالی موفقیت سازمان	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A12	جایگاه و اهمیت دستگاه در سطح‌های ملی و بین المللی	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A13	وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف منطبق بر ضوابط	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A14	ساده سازی و استانداردسازی فرایندهای کاری.	شناسایی و تفکیک ساختار دولت	
A15	توسعه نظام اداری الکترونیک	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A16	فراهم آوردن الزامات به منظور ارائه خدمات مطلوب	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A17	ارائه خدمات اطلاع رسانی	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A18	تعاملی و تراکنشی از طریق پرتال ها	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A19	تعامل الکترونیکی بین دستگاهی	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A20	اصلاح سیستم‌ها و روش ها	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A21	تدوین ضوابط و شاخص‌های ارزیابی	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A22	توسعه کمی و کیفی خدمات الکترونیکی و ارزیابی و رتبه‌بندی این خدمات الکترونیکی،	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A23	طراحی و راهبری اجرای ارزشیابی کارکنان	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	
A24	نقش سامانه‌های الکترونیکی فرایندهای منابع انسانی (اتوماسیون اداری، سامانه آموزش‌های مجازی و..)	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	



مضمون اصلی	مضمون فرعی	عوامل	شناسه
	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	توسعه کمی و کیفی خدمات الکترونیکی برای تسهیل تحول سازمانی	A25
	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	وجود شبکه‌های مجازی برای جمع‌آوری سریع، دقیق و مناسب اطلاعات موردنیاز	A26
	توسعه نظام و الزامات الکترونیک	راهبری تعامل الکترونیکی بین دستگاهی	A27
	کاهش حجم و فشار کاری	انعطاف‌پذیری	A28
	کاهش حجم و فشار کاری	عدم تمرکز اداری و سازمانی	A29
	کاهش حجم و فشار کاری	افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات از طریق آموزش و توانمندسازی کارکنان در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات	A30
	کاهش حجم و فشار کاری	طراحی و راهبری اجرای آموزش مدیران و کارکنان	A31
	کاهش حجم و فشار کاری	انعطاف‌پذیری	A32
	جذب و گزینش	عدالت محور بودن در جذب	A33
	جذب و گزینش	بهبود معیارها و روزآوری روش‌های گزینش کارکنان	A34
	جذب و گزینش	دریافت حقوق و مزایای مکفی و عادلانه و به موقع	A35
	جذب و گزینش	وضعیت استخدامی با ثبات کارمند و وجود امنیت شغلی	A36
	جذب و گزینش	وجود امکانات و تسهیلات سازمانی برای حمایت و رفاه کارمند و خانواده آنها.	A37
مدیریت سرمایه انسانی	جذب و گزینش	استقلال و آزادی عمل داشتن کارکنان	A38
	جذب و گزینش	اعتماد به سازمان و وفادار بودن کارکنان نسبت به سازمان	A39
	جذب و گزینش	مهارت و تخصص بالای کارکنان	A40
	جذب و گزینش	توجه و تشویق کارکنان کارآمد از سوی مدیران	A41
	جذب و گزینش	اختصاص زمان برای پاسخگویی به کارمند	A42
	جذب و گزینش	حمایت از مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی نظام پیشنهادات	A43
	جذب و گزینش	جذب افراد توانمند، متعهد، شایسته	A44
	جذب و گزینش	پرهیز از نگرش‌های سلیقه‌ای و حرفه‌ای	A45

شناسه	عوامل	مضمون فرعی	مضمون اصلی
A46	تداوم خدمت و ارتقا	جذب و گزینش	
A47	طراحی مدل و تدوین راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A48	تدوین و استقرار نظام جامع اداری و کارکنان در بستر فناوری اطلاعات	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A49	تهیه و تدوین شاخص‌ها و استانداردهای نیروی انسانی بخش‌های مختلف	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A50	طراحی و پیاده سازی سامانه الکترونیکی فرایندهای مدیریت منابع انسانی	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A51	بازنگری و اصلاح ضوابط و فرایندهای جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A52	طراحی و استقرار نظام آموزش و توسعه منابع انسانی	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A53	طراحی مدل مدیریت و برنامه ریزی مسیر ارتقای شغلی کارکنان	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A54	طراحی مدل شایستگی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	مدیریت سرمایه انسانی
A55	طراحی و استقرار نظام جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیران	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A56	شفاف و عادلانه بودن انتظارات شغلی سازمان از فرد	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A57	ایجاد تنوع در کار (گردش شغلی، ماموریت سازمانی و...)	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A58	مدیریت زمان و انعطاف پذیری در برنامه کاری (جلوگیری از ساعات کاری طولانی و اضافه کاری‌های بیش از حد،	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A59	کاهش داوطلبانه ساعت کاری برای رفع نیازهای شخصی، استحقاقی و...	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A60	مشارکت فعال منابع انسانی در طراحی و اجرای فرایندهای کاری	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	
A61	استفاده مناسب و متناسب از شبکه‌های مجازی و عدم یاد به این شبکه‌ها	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	

مضمون اصلی	مضمون فرعی	عوامل	شناسه
	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	کیفیت زندگی کارمند از نظر سلامت روانی، جسمی، اقتصادی ت	A62
	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	و اجتماعی و وجود حمایت‌های خانوادگی برای کارمند	A63
	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	استانداردساز بودن کمیت نیروی انسانی در بخش‌های مختلف باتوجه به نیروهای خروج از خدمت در واحد (بازنشستگی، از کار افتادگی و...)	A64
	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	تدوین الگوی مناسب خروج از خدمت (بازنشستگی، از کار افتادگی و...)	A65
	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	تدوین ساز و کارهای لازم برای جذب و تامین نیروی انسانی در فضای رقابتی مبتنی بر نظام شایستگی	A66
	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	وضعیت استخدامی با ثبات و وجود امنیت شغلی کارمند	A67
	استقرار نظام مدیریت سرمایه انسانی	وجود امکانات و تسهیلات رفاهی	A68
	شیوه‌های مدیریت اصولی	کل نگری	A69
	شیوه‌های مدیریت اصولی	همسوسازی	A70
	شیوه‌های مدیریت اصولی	توجه به عدالت محوری	A71
	شیوه‌های مدیریت اصولی	شفافیت و روزآوری در تنظیم قوانین و مقررات.	A72
	شیوه‌های مدیریت اصولی	شناسایی عناصر تعیین کننده و اثرگذار در نظام مدیریتی	A73
فناوری های مدیریتی	شیوه‌های مدیریت اصولی	طراحی مدل پیشنهادی (کارآ، اثربخش، کل نگر، همسو، دانش بنیان و...)	A74
	شیوه‌های مدیریت اصولی	تدوین مدل تنظیم برنامه‌های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت	A75
	شیوه‌های مدیریت اصولی	ارزیابی و تحلیل مدل‌های موجود و احصاء تفاوت آن مدل‌ها با مدل طراحی شده	A76
	شیوه‌های مدیریت اصولی	طراحی مدل و راهبری استقرار مدیریت دانش	A77
	شیوه‌های مدیریت اصولی	طراحی و استقرار مدل‌های مدیریت پشتیبان	A78

شناسه	عوامل	مضمون فرعی	مضمون اصلی
A79	اختصاص زمان برای گوش دادن و پاسخگویی به کارکنان	شیوه‌های مدیریت اصولی	توسعه فرهنگ سازمانی
A80	حمایت از مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی نظام پیشنهادات	شیوه‌های مدیریت اصولی	
A81	طراحی مدل و راهبری استقرار مدیریت دانش	شیوه‌های مدیریت اصولی	
A82	طراحی و استقرار نظام جانشین جانشین‌پروری	شیوه‌های مدیریت اصولی	
A83	ریسک‌پذیری معقول مدیر	شیوه‌های مدیریت اصولی	
A84	بازنگری نظام‌های پرداخت و جبران خدمات و نظام پاداش دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	شیوه‌های مدیریت اصولی	
A85	حل یا کاهش تعارضات موجود در سازمان با مدیریت موثر و کارآمد	شیوه‌های مدیریت اصولی	
A86	ارائه فرآیندها و برنامه‌هایی جهت حمایت و توجه به نیازهای شخصی و مشکلات خانوادگی کارکنان	شیوه‌های مدیریت اصولی	
A87	تعامل اثربخش بین واحدها و با سازمان‌های دیگر	در نظر گرفتن روابط مناسب	
A88	تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی و بهداشتی	در نظر گرفتن روابط مناسب	
A89	نهادینه‌سازی و فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی	توجه به سرمایه انسانی	
A90	ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی	توجه به سرمایه انسانی	
A91	حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار	توجه به سرمایه انسانی	
A92	اشاعه فرهنگ	توجه به سرمایه انسانی	
A93	بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری	توجه به سرمایه انسانی	
A94	طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی و کرامت انسانی	پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی	
A95	تبیین عوامل و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مطلوب	پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی	
A96	سنجش و آسیب‌شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی	پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی	
A97	همسومودن اهداف فردی با اهداف سازمانی	پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی	

مضمون اصلی	مضمون فرعی	عوامل	شناسه
	پیاده سازی فرهنگ سازمانی	مشارکت کارکنان در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی خانواده	A98
	پیاده سازی فرهنگ سازمانی	پذیرش ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی و ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان و توان ماندگاری در سازمان	A99
	پیاده سازی فرهنگ سازمانی	ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی و ایجاد امنیت روانی	A100
	پیاده سازی فرهنگ سازمانی	تیم سازی، فرهنگ سازی و تشویق کارکنان جهت انجام کارها بصورت جمعی	A101
	فرهنگ مداری	نهادینه سازی وجدان کاری	A102
	فرهنگ مداری	انضباط اجتماعی	A103
	فرهنگ مداری	فرهنگ خودکنترلی	A104
	فرهنگ مداری	امانت داری	A105
	فرهنگ مداری	ساده زیستی	A106
	فرهنگ مداری	حفظ بیت المال	A107
	فرآیند ارزیابی	کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها	A108
	فرآیند ارزیابی	شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری	A109
	فرآیند ارزیابی	یکپارچه سازی اطلاعات.	A110
	فرآیند ارزیابی	اخذ بازخورد و تطبیق عملکرد با معیارها و اهداف سازمان	A111
	فرآیند ارزیابی	اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود	A112
نقش نظارت و ارزیابی	فرآیند ارزیابی	تدوین الگو و نظام ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور	A113
	فرآیند ارزیابی	تدوین معیارها، شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی استراتژیک پیشرفت سازمان (برنامه بلندمدت) و سنجش سالانه آنها	A114
	فرآیند ارزیابی	بررسی نتایج هر دوره ارزیابی و مقایسه همراستایی آن با مسیر تحقق اهداف بلند مدت کشور	A115
	فرآیند ارزیابی	نظارت بر اقدامات اصلاحی، تشویقی و تنبیهی باتوجه به نتایج ارزیابی عملکرد و تدوین	A116

شناسه	عوامل	مضمون فرعی	مضمون اصلی
		گزارش نظارت و ارزیابی هریک از موضوعات محوری و رصد روند آنها و تحلیل هر موضوع	
A117	برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت سازمان	ممیزی و عارضه یابی سازمانی (ارزیابی اجرای فرآیند ارزیابی)	
A118	مقایسه همراستایی نتایج هر دوره ارزیابی با مسیر تحقق اهداف سازمان)	فرآیند ارزیابی	
A119	ارزیابی عملکرد کارکنان و نظارت بر اقدامات (اصلاحی، تشویقی و تنبیهی) باتوجه به نتایج ارزیابی عملکرد	فرآیند ارزیابی	
A120	فراهم ساختن بازخورد دقیق از انجام ارزیابی برنامه‌های سازمان و ارزیابی کارکنان	فرآیند ارزیابی	
A131	قانون گرایبی	حقوق مردم و سلامت اداری	
A122	اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی	حقوق مردم و سلامت اداری	نقش صیانت از حقوق مردم
A123	پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع	حقوق مردم و سلامت اداری	و سلامت اداری
A124	اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها	حقوق مردم و سلامت اداری	

با توجه به نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان می توان گفت ۱۲۴ عامل در طراحی مدل متعادل سازی کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران موثر بوده است که در ادامه با استفاده از روش دلفی به استخراج مهمترین عوامل موثر بر طراحی مدل متعادل سازی کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران پرداخته شده است.

در این بخش از پژوهش حاضر با استفاده از روش دلفی به اعتبار یابی مولفه‌ها پرداخته شد. در راند اول روش دلفی افراد خبره و صاحب نظر در رابطه با عوامل نظر دادند. پرسشنامه نهایی به منظور سنجش اهمیت در اختیار صاحب نظران قرار گرفت. میانگین سوالاتی که دارای مقدار کمتر از ۳ بودند، از پرسشنامه حذف گردید. بقیه سوالات که دارای میانگین بالاتر از ۳ یا مقدار متوسط بودند، مجددا در بین جامعه آماری توزیع گردید و از آنها نظر سنجی گردید. در مرحله (راند) دوم نظرات افراد نسبت به هدف پژوهش مورد سوال قرار گرفته شد. نتایج حاصل از نظر سنجی بر اساس مقادیر میانگین هر یک از گویه‌ها نشان داد که چنانچه مقدار میانگین کمتر از ۳ باشد، از نظر جامعه آماری دارای اهمیت نمی باشد. میانگین سوالاتی که دارای مقدار کمتر از ۳

بودند، از پرسشنامه حذف گردید. بقیه سوالات که دارای میانگین بالاتر از ۳ یا مقدار متوسط بودند، مجدداً در بین جامعه آماری توزیع گردید و از آنها نظر سنجی گردید. لذا بر اساس نتایج حاصل از راند سوم مهمترین مولفه‌ها کلیدی مورد شناسایی و اولویت‌بندی قرار گرفت.

جدول ۲. نتایج حاصل از روش دلفی راند سوم

رتبه میانگین	انحراف معیار	میانگین	عوامل	
۱۴/۵۷	۰/۷۸۶۸۰	۳/۵۷۱۴	منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری	A1
۲۰/۷۹	۰/۶۹۰۰۷	۴/۱۴۲۹	توانمندی‌ها و نیازمندی‌های فعالان و ظرفیت سازی	A2
۲۲/۱۴	۱/۷۳۲۰۵	۴/۰۰۰۰	شناسایی ظرفیت‌ها	A3
۲۹/۵۰	۰/۳۷۷۹۶	۴/۸۵۷۱	ساده سازی و استانداردسازی فرایندهای کاری	A4
۱۱/۰۷	۰/۸۹۹۷۴	۳/۱۴۲۹	فراهم آوردن الزامات به منظور ارائه خدمات مطلوب	A5
۲۶/۸۶	۱/۱۳۳۸۹	۴/۵۷۱۴	اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها	A6
۲۲/۸۶	۱/۴۶۳۸۵	۴/۱۴۲۹	دریافت حقوق و مزایای مکفی و عادلانه و به موقع	A7
۱۵/۵۰	۰/۴۸۷۹۵	۳/۷۱۴۳	وضعیت استخدامی با ثبات کارمند و وجود امنیت شغلی	A8
۱۸/۶۴	۱/۰۶۹۰۴	۳/۸۵۷۱	استقلال و آزادی عمل داشتن کارکنان	A9
۲۵/۲۹	۰/۷۸۶۸۰	۴/۵۷۱۴	اعتماد به سازمان و وفادار بودن کارکنان نسبت به سازمان	A10
۲۲/۳۶	۱/۴۶۳۸۵	۴/۱۴۲۹	مهارت و تخصص بالای کارکنان	A11
۲۴/۰۰	۱/۴۹۶۰۳	۴/۲۸۵۷	توجه و تشویق کارکنان کارآمد از سوی مدیران	A12
۲۳/۲۹	۱/۵۷۳۵۹	۴/۱۴۲۹	جذب افراد توانمند، متعهد، شایسته	A13
۲۰/۷۱	۰/۸۹۹۷۴	۴/۱۴۲۹	مشارکت فعال منابع انسانی در طراحی و اجرای فرایندهای کاری	A14
۲۴/۲۱	۱/۲۵۳۵۷	۴/۲۸۵۷	وجود امکانات و تسهیلات رفاهی	A15
۱۳/۰۷	۰/۵۳۴۵۲	۳/۴۲۸۶	توجه به عدالت محوری	A16

عوامل	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه
A17	حمایت از مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی نظام پیشنهادت	۳/۷۱۴۳	۱/۱۱۲۷۰
A18	ریسک‌پذیری معقول مدیر	۳/۱۴۲۹	۰/۶۹۰۰۷
A19	بازنگری نظام‌های پرداخت و جبران خدمات و نظام پاداش دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد	۴/۴۲۸۶	۰/۷۸۶۸۰
A20	تعامل اثربخش بین واحدها و با سازمان‌های دیگر	۳/۸۵۷۱	۰/۸۹۹۷۴
A21	تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی و بهداشتی	۴/۲۸۵۷	۰/۹۵۱۱۹
A22	نهادینه‌سازی و فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی	۳/۵۷۱۴	۱/۱۳۳۸۹
A23	ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی	۳/۷۱۴۳	۰/۴۸۷۹۵
A24	بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری	۳/۵۷۱۴	۱/۲۷۲۴۲
A25	همسوسنمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی	۳/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵
A26	مشارکت کارکنان در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی خانواده	۳/۷۱۴۳	۴/۴۸۷۹۵
A27	ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی و ایجاد امنیت روانی	۴/۱۴۲۹	۱/۰۶۹۰۴
A28	امانت‌داری	۳/۸۵۷۱	۰/۶۹۰۰۷
A29	شویه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری	۳/۷۱۴۳	۰/۹۵۱۱۹
A30	یکپارچه‌سازی اطلاعات	۳/۲۸۵۷	۰/۴۸۷۹۵
A31	اخذ بازخورد و تطبیق عملکرد با معیارها و اهداف سازمان	۳/۲۸۵۷	۰/۹۵۱۱۹
A32	اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود	۳/۷۱۴۳	۱/۱۱۲۷۰



میانگین رتبه	انحراف معیار	میانگین	عوامل	
۲۱/۵۰	۱/۵۲۷۵۳	۴/۰۰۰۰	تدوین الگو و نظام ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور	A33
۲۲/۴۳	۱/۴۶۳۸۵	۴/۱۴۲۹	قانون‌گرایی	A34
۲۳/۷۹	۰/۵۳۴۵۲	۴/۴۲۸۶	اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی	A35
۱۶/۸۶	۰/۹۵۱۱۹	۳/۷۱۴۳	پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع	A36
۲۴/۰۷	۱/۴۹۶۰۳	۴/۲۸۵۷	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها	A37

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اعتماد به سازمان و وفادار بودن کارکنان نسبت به سازمان به عنوان مهمترین مولفه موثر در طراحی مدل متعادل سازی کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران (مطالعه موردی: شرکت اصلی) می باشد، زیرا دارای بیشترین مقدار میانگین رتبه می باشد.

### نتیجه گیری

در این تحقیق، عوامل مؤثر بر تعادل کار خانواده براساس برنامه‌های نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور کارکنان شرکت ملی گاز ایران، بصورت ۷ مولفه و ۳۷ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. که این عوامل عبارتند از:

۱. مولفه ساختار دولت که شامل ۴ شاخص می باشد:

الف. منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری ب. توانمندی‌ها و نیازمندی‌های فعالان و ظرفیت سازی ج. شناسایی ظرفیت‌ها د. ساده سازی و استانداردسازی فرایندهای کاری. با توجه به نتایج، در بین این عوامل، ساده سازی و استانداردسازی فرایندهای کاری بیشترین و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری کمترین رتبه را داشتند.

محمد خلیل (۲۰۱۳) در مطالعه خود نشان داد که وضعیت کار غیر استاندارد در کاهش تعادل کار و خانواده نقش دارد، که با نتایج این تحقیق همسو می باشد. زمانی که سازمان‌ها بتوانند از طریق طراحی مجدد شغل ابهام شغل را کاهش دهند، افراد می‌توانند عضو بهتری برای سازمان شوند. این نتایج با نتایج پژوهش آذربایجانی، طاهرپور کلاتری، رهنورد آهن (۱۳۹۸)، نظری صفت (۱۳۹۸)، داودی و شمسی (۱۳۹۷)، اسدی، فیاضی و حسنقلیپور یاسوری (۱۳۹۳) مطابقت دارد.

مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق و عالی دارای ساختار قدرتمند و موثری هستند. از آنجایی که منابع انسانی از مهمترین سرمایه‌های هر سازمانی محسوب می‌شوند، بررسی و شناسایی عوامل مرتبط با آن که بر اثربخشی، بهره‌وری و دستیابی به هدف سازمان تأثیر می‌گذارند، حائز اهمیت است (سلیم بهرامی، احمدی، ذبیحی هایکلایی، میرزائایی، ۲۰۱۵). یکی از روش‌های منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری، داشتن چشم انداز است. اثرات مهم تدوین چشم انداز در سازمان به شرح زیر است:

در مواجهه با مسائل پیش آمده سازمان فعال خواهد بود، افزایش به کارگیری ابتکار عمل و خلاقیت در سازمان، جهت دهی تلاش‌های افراد و فعالیت‌های سازمانی با مشخص شدن هدف غایی، هدایت نیروهای بالقوه و بالفعل و ایجاد هم‌نیروزی در آنها، اولویت‌بندی تخصیص منابع و بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌ها، جلوگیری از بروز بحران‌های احتمالی و ائتلاف منابع که تأثیر شگرفی به همراه خواهد داشت و منجر به رشد فوق‌العاده شرکت خواهد شد. سازمان بدون داشتن «چشم انداز» یا «چشم انداز» مناسب و لازم، نمی‌داند کدام استراتژی را می‌خواهد تدوین کند؟ بنابراین هر سازمان قبل از آنکه بخواهد استراتژی‌های آینده خود را تدوین کند، باید چشم انداز روشنی داشته باشد.

براساس یافته تحقیق حاضر، شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها و نیازمندی‌های فعالان و ظرفیت‌سازی بر تعادل بین کار و زندگی تأثیر دارد. تعیین نقش و مأموریت هر یک از فعالان از طریق کاهش مسئولیت‌ها و حجم کار بر تعادل بین کار و زندگی تأثیر دارد. خصوصی سازی منجر به ذخیره مالیات پرداختی افزایش انعطاف پذیری افزایش کیفیت خدمات افزایش کارایی و نوآوری می‌گردد. همچنین اهمیت ارتقای کیفیت و کارایی سازمانها از یک سو و محدودیت شدید منابع مالی دولتی و سیر نزولی سهم بودجه سازمانها از درآمد ملی از سوی دیگر، منجر به عدم تعادل میان ظرفیت امکاناتی دستگاهها در مقابل انتظارات متعدد و متنوع کارکنان شده است و بر طبق نظریات اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد و سرمایه انسانی، ضرورت واگذاری ارائه خدمات در این حوزه به بخش خصوصی را موجب می‌گردد.

پیش بینی موانع احتمالی موفقیت سازمان در ایجاد تعادل بین کار و زندگی مؤثر است. برای افزایش احتمال موفقیت یک برنامه جامع، شناسایی چالش‌ها و موانع پیش رو بسیار حیاتی است چراکه با شناخت و بررسی هر یک از موانع می‌توان اقدامات لازم برای مدیریت صحیح آنها را انجام داد و بهره‌وری را افزایش دهیم.

۲. مؤلفه توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی که شامل ۲ شاخص می‌باشد:

الف. فراهم آوردن الزامات به منظور ارائه خدمات مطلوب، ب. اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها

براساس نتایج، در بین این عوامل، اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها رتبه بیشتر و فراهم آوردن الزامات به منظور ارائه خدمات مطلوب رتبه کمتر را داشتند.

نتایج این مطالعه با نتایج حسناتی و لارساتی (۲۰۱۸) مبنی بر تأثیر فناوری بر تعادل کار و خانواده همراستا می‌باشد.

نقش اینترنت در فعالیت‌های روزمره هر انسانی پیچیده است. اینترنت بدون رسانه‌های اجتماعی غیرقابل تصور است. استفاده از رسانه‌های اجتماعی هم به رفتار سازنده و هم غیرمولد منجر می‌شود (آراویندا کومار و پیریادارشینی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی در ارائه اطلاعات موردنیاز سرعت بخشیده است و یکی از پیامدهای آن صرفه جویی در زمان و هزینه می‌باشد. لیکن اگر بگذاریم که مهارت هایمان با تکیه‌ی بیش از حد بر روی اتوماسیون از بین برود. خود را ناکارتر کرده‌ایم. اتفاقی که شاید از لحاظ ژنتیکی به نسل بعد منتقل نشود، اما از لحاظ آموزش‌های مدنی حتما منتقل خواهد شد و آنگاه جهانی که ما ساخته ایم بیشتر برای ربات‌ها مناسب خواهد بود. در مطالعه آراویندا کومار و پیریادارشینی (۲۰۱۸) مشخص شده است که استفاده از رسانه‌های اجتماعی در زندگی حرفه‌ای تأثیر بیشتری بر تعادل کار و زندگی دارد که به دلیل مشغله با رسانه‌های اجتماعی در محیط کار ایجاد شده است. استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محل کار به کارمندان کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند. بدین ترتیب به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود ضمن تنظیم سیاست‌های مناسب در محیط کار برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی، درک کنند (کیشوکومار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

مطالعه اوبارا و سارا دبلیو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) نشان داد که تلفن‌های همراه و اینترنت تأثیر قابل توجهی بر تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های تجاری در ایالت ریورز دارند. توصیه می‌شود که کارکنان و صاحبان مشاغل با فناوری‌های روز آشنا شوند تا بتوانند دورکاری کنند و از این طریق فشار کاری و استرس را کاهش داده و بهره‌وری و رضایت شغلی را افزایش دهند. سازمان‌ها باید سیاست‌هایی را بپذیرند که به کارمندان اجازه کار از راه دور را تا حد امکان بدهد (اوبارا و سارا دبلیو، ۲۰۲۲). فناوری‌های جدید، مشاغلی را به وجود آورده است که اگرچه فعالیت‌های جسمی را کاهش داده، ولی از طرف دیگر، فعالیت‌های فکری را افزایش داده است. توسعه فناوری باعث تحرک بیشتر افراد در تحرک روزانه خود می‌شود (هولدن و ساینیدیجو، ۲۰۱۸). فناوری، پتانسیل بهبود تعادل کار و زندگی را دارد. به عنوان مثال، والدین می‌توانند کار را در خانه تکمیل کنند. بنابراین، به افراد اجازه می‌دهند خانواده را بنا نهند، در حالی که اکثر وظایف و مسئولیت‌های

- 
1. Aravinda Kumar & Priyadarshini
  2. Kishokumar
  3. Obara, Sarah W

شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران

کاری را بر روی یک دستگاه همراه انجام می‌دهند. این انعطاف پذیری بیشتری نسبت به کارکنان سنتی مستقر در دفتر ایجاد می‌کند و به افراد کمک می‌کند هر دو تعهدات کاری و زندگی را با سهولت بیشتری مدیریت کنند (نام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

۳. مؤلفه مدیریت سرمایه انسانی که شامل ۹ شاخص می‌باشد:

الف- دریافت حقوق و مزایای مکفی و عادلانه و به موقع. ب- وضعیت استخدامی با ثبات کارمند و وجود امنیت شغلی. ج- استقلال و آزادی عمل داشتن کارکنان. د- اعتماد به سازمان و وفادار بودن کارکنان نسبت به سازمان. ه- مهارت و تخصص بالای کارکنان. و- توجه و تشویق کارکنان کارآمد از سوی مدیران. ز- جذب افراد توانمند، متعهد، شایسته. ح- مشارکت فعال منابع انسانی در طراحی و اجرای فرایندهای کاری.

اعتماد به سازمان و وفادار بودن کارکنان نسبت به سازمان، در بین عوامل مدیریت سرمایه انسانی، بیشترین رتبه را داشت. همچنین عامل اعتماد به سازمان و وفادار بودن کارکنان نسبت به سازمان، بیشترین امتیاز را در بین عوامل همه مولفه‌ها دارد. همچنین با توجه به نتایج، در بین عوامل سرمایه انسانی، وضعیت استخدامی با ثبات کارمند و وجود امنیت شغلی، کمترین رتبه را دارد.

زمانی که کارکنان به تعادل بین کار و زندگی دست یابند، انگیزه دارند تا بهترین عملکرد محل کار خود را در این زمینه انجام دهند (آلدینت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). شفاف و عادلانه بودن انتظارات شغلی سازمان از فرد در کاهش استرس شغلی و افزایش تعادل کار و خانواده و نهایتاً بهره‌وری کارمند تأثیر بسزایی دارد که با نتایج مطالعه طالبی، کوشکی جهرمی و بودلایی (۱۳۹۷) عسگری (۱۳۹۵)، همراستا می‌باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مشارکت فعال منابع انسانی در طراحی و اجرای فرایندهای کاری در ایجاد تعادل کار و زندگی نقش بسزایی دارد که با نتایج مرادی و حضرت پور (۱۳۹۵) سازگار می‌باشد.

از سویی نتایج نشان داد که، استاندارد ساز بودن کمیت نیروی انسانی براساس حجم کار و باتوجه به نیروهای خروج از خدمت تأثیر بسزایی در ایجاد تعادل کار و زندگی کارکنان دارد، که با نتایج نظری صفت (۱۳۹۸)، شکیب هنرور خوزستانی (۱۳۹۶)، صفاری نیا و همکاران (۱۳۹۲) مطابقت دارد.

---

1. Nam

2. Aledeinat

تأثیر اعتماد و وفاداری به سازمان با تعادل کار و زندگی با نتایج تحقیقات نظری صفت (۱۳۹۸)، مرادی و حضرت پور (۱۳۹۵) مطابقت دارد و مغایر با نتایج مظلومی (۱۳۹۷) از نظر تأثیر وفاداری بر تعادل کار و خانواده می باشد.

از عوامل دیگر مؤثر بر تعادل کار و زندگی دریافت حقوق و مزایای مکفی و عادلانه و به موقع می باشد، که با نتایج پژوهش‌های نظری صفت (۱۳۹۸)، عباسی (۱۳۹۷)، نجفی، اسدی، امیری و ملک مکان (۱۳۹۲) و نتایج مطالعه هولدن سانیندیجو (۲۰۱۸) همراستا می باشد، این پژوهش نشان داد که وجود امکانات و تسهیلات سازمانی برای حمایت و رفاه کارمند و خانواده آنها، رضایت شغلی و تعادل کار و زندگی را به همراه دارد که با تحقیقات عباسی (۱۳۹۷)، شکیب هنرور خوزستانی (۱۳۹۶) و حسنانی و لاراساتی (۲۰۱۸) همخوان و همسو می باشد. نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق شیخ شبانی، ارشدی و بذرافکن (۱۳۹۰) همخوانی دارد که در آن شیوه‌هایی از قبیل ایجاد محیط حمایتی برای کارکنان، غنی‌سازی شغل، کاهش تعارضات سازمانی، پرهیز از برقراری قوانین خشک و غیرقابل انعطاف از محیط کار در حد امکان، ایجاد محیط فیزیکی مناسب برای کارکنان و استفاده از راهکارهای حمایت خانواده را در ایجاد تعادل بین محیط کار و خانواده مؤثر و مفید دانسته است.

غنی سازی کار- خانواده به عنوان یکی از رویدادهای محیط کار، باعث ایجاد پاسخ‌های عاطفی (هیجان‌ات) مثبت در فرد شود زیرا زمانی که یک کارمند از تجربیاتش در محیط کار لذت می برد و این لذت را به محیط خانواده منتقل می کند (تجربه رویداد غنی سازی کار- خانواده)، به احتمال زیاد این فرد یک حالت احساسی مثبت را تجربه می کند. تکرار رویداد غنی سازی کار- خانواده، منجر به انباشتگی هیجان‌ات مثبت و در نتیجه ایجاد خلق مثبت در فرد می شود. خلق مثبت به نوبه خود، منجر به نگرش‌های مثبت (که مهم ترین آن خشنودی شغلی است) شده و این نگرش‌ها، فرایندهای شناختی و رفتار را تحت تأثیر قرار می دهد. مجدداً می توان استدلال و پیش بینی کرد که این فرایندهای شناختی و رفتارهای مثبت که حاصل خلق مثبت ناشی از غنی سازی کار- خانواده بوده اند، به نوبه خود منجر به این می شود که فرد بتواند با آرامش خاطر در توزیع مناسب منابع شخصی اش (مانند انرژی، زمان و تعهد) بسین همه زمین‌ها تعادل ایجاد کند. در واقع غنی سازی کار- خانواده می تواند یکی از عوامل سازمانی مؤثر در ایجاد تعادل کار- زندگی باشد (وزارت نفت و دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۷).

کارمند ممکن است به دلیل کار بیش از ۹ ساعت متاثر شود. هر چه محل کار فشار بیشتری ایجاد کند، حفظ تعادل کار و زندگی دشوارتر است و این منجر به کاهش انگیزه و تعادل زندگی می شود. کارمند بیش از حد مقدار کار می کند و زمان کافی برای انجام کارهای دیگر در زندگی

شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران

روزمره خود ندارد (مانی، گیتها و خالد، ۲۰۲۰). همچنین، مشارکت کارکنان یکی از راه‌هایی است که می‌تواند باعث شود کارمند در شرکت بماند مشارکت کارکنان متشکل از قدرت، فداکاری و بعد جذب، تأثیر مثبتی بر بهره‌وری کارکنان دارد. در مقابل، عدم اشتغال کارمندان می‌تواند شرکت را نابود کند. یکی از پیام‌هایی که می‌تواند مشارکت کارکنان داشته باشد، تعادل کار و زندگی است (حسناتی و لاراساتی، ۲۰۱۸).

استقلال و آزادی عمل داشتن کارمندان در سازمان و همچنین اعتماد به سازمان و وفاداری نسبت به سازمان از عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی می‌باشد. زمانی که کارکنان باور به برتری روابط بر ضوابط و اعمال نظرهای سلیقه‌ای در سازمان باشند نوعی بی‌اعتمادی در بین کارکنان به وجود می‌آید و این بی‌اعتمادی منجر به تضعیف تعلق سازمانی کم در سازمان می‌شود. فرد احساس می‌کند عمده‌ترین ساعات عمر خود را در جایی و در رابطه با کسانی سپری می‌کند که نه به آنها اعتمادی دارد و نه می‌تواند انتخاب دیگری داشته باشد. چنین شرایطی موجب شکل‌گیری طرحواره‌ای منفی نسبت به دیگران در قالب بی‌اعتمادی عمیق و نسبت به خود در قالب عزت نفس پایین و درماندگی می‌شود. آثار چنین نگرشی هم شاخص‌های شغلی و بهره‌وری سازمانی را بشدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و هم عملکرد خانوادگی را بواسطه سرریزهای منفی همچون خلق ناشاد و احساس بی‌کفایتی تحت تأثیر قرار می‌دهد (وزارت نفت و دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۷).

ازسویی، برخورداری کارمند از مهارت و تجربه بالا باعث افزایش سرعت انجام کار، دقت، کاهش خطا و افزایش بهره‌وری می‌شود و در نتیجه فشار زمانی کاسته می‌شود و در این مطالعه نتایج نشان داد که مهارت و تجربه بالا 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. می‌توان امنیت شغلی افراد را بر اساس میزان 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.

کارکنان زمانی می‌توانند تعادل کار و زندگی را تجربه کنند که سازمان تسهیلات لازم برای آن را فراهم کند و استقلال و اختیار لازم نیز در مشاغل در نظر گرفته شود. تجربه این موفقیت (تجربه تعادل کار و زندگی منجر به افتخار سازمانی برای تک تک کارکنان سازمان می‌شود. زیرا این سازمان است که امکان تجربه این تعادل را فراهم کرده است. این امر باعث می‌شود که کارکنان هم از نظر احساسی و هم از نظر نگرشی به سازمان خود افتخار کنند که در نهایت این عوامل منجر به رضایت کارکنان از شغلشان می‌شود.

بطور کلی، زمانی که سازمان‌ها بتوانند از طریق روشن کردن نقش‌های سازمانی، مذاکره نقش ابهام شغل را کاهش دهند، با ایجاد حس امنیت در کارکنان محیط کار را غنی کنند افراد می‌توانند عضو بهتری برای خانواده شوند و در نتیجه همه این عوامل به افزایش سلامت و بهزیستی فرد کمک خواهند کرد. زیرا افزایش غنی‌سازی کار- خانواده به افزایش حمایت دوستان و همکاران و در نتیجه افزایش بهزیستی شغلی و خانوادگی می‌انجامد.

۴. مؤلفه عوامل و فناوری‌های مدیریتی، این مؤلفه شامل ۶ شاخص می‌باشد:

الف- توجه به عدالت محوری. ب- حمایت از مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی نظام پیشنهادات. ج- ریسک‌پذیری معقول مدیر. د- بازنگری نظام‌های پرداخت و جبران خدمات و نظام پاداش دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد. ه- تعامل اثربخش بین واحدها و با سازمان‌های دیگر. و- تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی و بهداشتی. با توجه به نتایج، در بین این عوامل، بازنگری نظام‌های پرداخت و جبران خدمات و نظام پاداش دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد، بیشترین و ریسک‌پذیری معقول مدیر، کمترین رتبه را داشتند.

مدیران سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کردن تعادل بین کار و زندگی، کارکنانی شاد و خوشنود داشته باشند که با علاقه مندی، وفاداری و تعهد به سازمان، عملکردی مؤثر در شغل خود ارائه می‌کنند. توجه و تشویق کارکنان کارآمد از سوی مدیران و پاسخگویی به کارکنان و حمایت از مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی نظام پیشنهادات منجر به افزایش انگیزه و رضایت شغلی تعادل کار و خانواده می‌گردد که با نتایج پژوهش حسناتی و لاراساتی (۲۰۱۸) سازگار می‌باشد. نتایج این مطالعه با نتایج مطالعه شیخ شبانی و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر کاهش یا عدم وجود تعارض بر ایجاد تعادل کار و خانواده، عسگری (۱۳۹۵) شیخ شبانی و همکاران (۱۳۹۰) و حسناتی و لاراساتی (۲۰۱۸) مبنی بر نقش توجه به نیازهای شخصی و مشکلات خانوادگی و حمایت کارکنان بر تعادل کار و زندگی، همسویی دارد. همچنین، این ارتباط با نتایج حاصل از پژوهش‌های هک، کالمگه، هوسبویا، انصاری و لوپز پارتیسیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، هولدن سانیندیجو (۲۰۱۸)، سازگار است. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات شکیب هنرور خوزستانی (۱۳۹۶)، قویدل (۱۳۹۴) و اسدی و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد.

نتایج نشان داد که توجه به عدالت محوری، حمایت از مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی نظام پیشنهادات، ریسک‌پذیری معقول مدیر، بازنگری نظام‌های پرداخت و جبران خدمات و نظام پاداش دهی کارکنان مبتنی بر عملکرد، تعامل اثربخش بین واحدها و با سازمان‌های دیگر، تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی و

شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران

بهداشتی، از عوامل مؤثر بر ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان می‌باشند، که در صورت توجه به این مهم و سودمندی توانمندسازی باعث می‌شود که: مدیران وقت و نیروی کمتری برای راهنمایی آنان صرف نمایند، افراد با کارآمدی بهتری کار کنند. رضایت ارباب رجوع بیشتر شود، روش‌های کاری اصلاح شود، حمایت از اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری و ایجاد یک نظام بانک اطلاعاتی مستقل برای افزایش بهروری در سازمان به موازات مشارکت و جذب رضایت شغلی کارکنان در سازمان افزایش یابد.

همچنین یکی از چالش‌هایی که در ارتباط با تعادل کار و زندگی مطرح است، بحث طرح‌ریزی و سازماندهی مسیرهای شغلی و جریان پیشرفت برای منابع انسانی، به ویژه برای کارکنانی با وظایف، نقش‌ها، اهداف، آرزوها، احساسات و شایستگی‌های مختلف می‌باشد (بارکلی، چاپمن و براون، ۲۰۱۳).

شناسایی استعداد‌های انسانی سازمان و تربیت و نگه داری افراد برای پست‌های کلیدی سازمان جانشین پروری گفته می‌شود. طراحی و استقرار نظام جانشین پروری نیز از عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی می‌باشد. سازمانی که به آینده توجه نکند در رسیدن به اهدافش دچار مشکل و شکست می‌شود و سازمان آینده نگر سازمانی است که به جانشین پروری اهتمام ورزد. مهم‌ترین نتایج برنامه جانشین پروری عبارتند از: فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد؛ شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛ افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد؛ مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان.

مدیران می‌توانند تعادل کار-زندگی کارکنان خود را با درک بهتر بهبود بخشند و با حمایت از مسئولیت‌های خانوادگی کارکنان، به آنها این امکان را می‌دهد که از زمان انعطاف پذیری برای رسیدگی مسائل خانوادگی، استفاده کنند (شومان، ویدال و آلاکون، ۲۰۲۲). مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهند که سطح حمایتی که افراد از سرپرست‌هایشان دریافت می‌کنند در تسکین تعارض کار-خانواده اهمیت زیادی دارد. حمایت سرپرست یک جنبه‌ی هسته‌ای در فرهنگ کار-خانواده است. مدیران بایستی شرایطی فراهم کنند که سازمان‌ها از طریق کاربرد سیاست‌های تعادل کار-خانواده نسبت به نگرانی‌های کارکنان، حساسیت نشان دهند. برای انجام مؤثر چنین کاری، نیاز است که مدیران منعطف باشند و راجع به نیازهای هر فرد، درکی داشته باشند تا بتوانند تعادل منحصر بفردی از بین حوزه‌ی کاری، خانوادگی، اجتماعی، معنوی و شخصی ایجاد کنند. با افزایش مهارت‌های بین فردی مدیران امکان گفتگوی صادقانه بین کارکنان و مدیران فراهم می‌شود. "زمانی که مدیران با افراد به صورت یک انسان کامل رفتار می‌کنند، گوش

1. Barclay, Chapman & Brown
2. Shuman, Vidal, Alarcon



می‌دهند، انتظارات را شفاف می‌کنند و مطمئن می‌شوند که آن چه که نیاز دارند را داشته باشند تا بتوانند به لیست اولویت هایشان برسند، مدیران وفاداری و تعهد را از آن‌ها دریافت می‌کنند (وزارت نفت و دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۷).

۵. مؤلفه توسعه فرهنگ سازمانی که شامل ۷ شاخص می‌باشد: الف- نهادینه سازی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی. ب- ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی. ج- بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری. د- همسومون‌موند اهداف فردی با اهداف سازمانی. ه- مشارکت کارکنان در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی خانواده. و- ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی و ایجاد امنیت روانی. ز- امانت داری. با توجه به نتایج، در بین این عوامل، بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری، بیشترین و همسومون‌موند اهداف فردی با اهداف سازمانی، کمترین رتبه را داشتند.

تعالد در زندگی، مفهومی است که برای غیر متدینین نیز قابل دستیابی است، ولی اسلام سبب تغییر نوع نگاه به آن و ارتقای سطح و کیفیت آن می‌شود. یافته‌های این تحقیق با پژوهش آذربایجانی و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد.

همچنین با نتایج ناموکی و همکاران (۲۰۲۰)، اسدی و همکاران (۱۳۹۳) و شیخ شبانی و همکاران (۱۳۹۰) همراستا می‌باشد ولی با نتایج سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) مغایرت دارد. سازمان‌هایی که حمایت‌کننده فرهنگ‌های کار-خانواده باشند کارکنانی با تعهد بالا دارند کمتر دچار فرسودگی می‌شوند و کمتر سازمان را ترک می‌کنند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که، پذیرش ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی و ایجاد وابستگی در کارکنان و تمایل به ماندگاری در سازمان موجب تعادل بین کار و خانواده می‌شود که با یافته‌های نظری صفت (۱۳۹۸)، عینعلی (۱۳۹۸) و داودی و شمسی (۱۳۹۷) مطابقت دارد.

طبق نتایج این پژوهش، ارائه برنامه‌هایی در جهت کاهش استرس شغلی و ایجاد امنیت روانی در افزایش تعادل کار و خانواده نقش مؤثری دارد. کاهش استرس شغلی و ایجاد امنیت روانی بر کیفیت زندگی کارکنان تاثیر بسزایی دارد این نتایج همسو و همخوان با نتایج هک و همکاران (۲۰۱۹) می‌باشد یافته‌های پژوهش شاکری، برزگر بفرویی و پناهی (۱۴۰۰) نشان داد که آموزش مهارت‌های مقابله با استرس بر تعادل کار و زندگی کارکنان تاثیر مثبت معنادار دارد. مدیران باید نگاه سنتی به رابطه کار و زندگی را که در آن رقابت بین کار و زندگی به «بازی مجموع صفر» می‌انجامد، کنار بگذارند و رویکردی را انتخاب کنند که در آن منافع فرد و سازمان به طور همزمان و همسو با یکدیگر مورد توجه قرار می‌گیرد.

یکی از گام‌های مهم در خصوص ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و همچنین بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری، توجه مدیران به تیم سازی و تقویت عملکرد تیم در سازمان می‌باشد. برای کار تیمی علاوه بر لزوم نیروی متخصص، نیاز به وجود مافوق‌هایی است که توان تحلیل و

شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران

تفکر نقاد داشته باشند و در عین حال ارتباط اجتماعی خوبی برقرار کنند، رویکرد حل مساله ی قوی داشته باشند تا بتوانند انعطاف لازم برای کار گروهی را در مدیریتشان اعمال کنند و در نهایت قاطع باشند (وزارت نفت و دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۷).

۶. مؤلفه نظارت و ارزیابی که شامل ۵ شاخص می باشد: الف- شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری. ب- یکپارچه سازی اطلاعات. ج- اخذ بازخورد و تطبیق عملکرد با معیارها و اهداف سازمان. د- اصلاح فرایندها پس از بررسی و تعیین مشکلات موجود. ه- تدوین الگو و نظام ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور. با توجه به نتایج، در بین این عوامل، تدوین الگو و نظام ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور، بیشترین و یکپارچه سازی اطلاعات، کمترین رتبه را داشتند.

نتایج این پژوهش با پژوهش مرادی و حضرت پور (۱۳۹۵) که نشان داد تعادل کار و خانواده با خود ارزیابی مدیر رابطه معنادار دارد، همچنین با نتایج صفاری نیا و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر تأثیر کنترل بر کار در ایجاد تعادل بین کار و زندگی، همخوان و همراستا می باشد.

نظارت و ارزیابی از وظایف و روندهای اساسی مدیریت است. کیم، لویی و دوفندورف<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) کشف کرد که حمایت نظارتی می تواند ارتباط بین بازیگری عمیق و عملکرد کاری را افزایش دهد.

براساس نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور پیامدها و دستاوردهای توجه به این مولفه عبارتند از:

- ارتقای شاخص شفافیت و بهبود ادراک آحاد مردم از شفافیت نظام اداری، - ارتقای بهره وری نظام اداری،

- شناخت مستمر نسبت به موانع و فرصت‌های توسعه کشور، - استقرار نظام نتیجه محوری در کنار فرایند محوری در مدیریت عملکرد بخش دولتی.

۷. مؤلفه صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری که شامل ۴ شاخص می باشد: الف- قانون گرایی. ب- اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی. ج- پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع. د- اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها.

با توجه به نتایج، در بین این عوامل، اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها، بیشترین و پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع، کمترین رتبه را داشتند. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات تقی پور (۱۳۹۸)، ریسی اسفرجانی (۱۳۹۵) که نشان دادند که بین تعادل کار و زندگی با سلامت سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، همراستا می باشد.

باتوجه به جایگاه نظام اداری و سرمایه‌های انسانی این نظام در توسعه کشور، ارتقای سلامت اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از

---

1. Kim, Liu, and Diefendorff

امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات، آرمانی در نظام اداری است که نقطه مطلوب آن یک نظام ارزشی را می‌طلبد. باید به نقطه ای برسیم که مردم کاملاً نسبت به نظام اداری اعتماد داشته باشند و نظام اداری هم در خدمت مردم باشد.

بطور کلی، پیامدها و دستاوردهای اجرای برنامه صیانت از حقوق مردم و ارتقای سلامت اداری باتوجه به نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور عبارتند از: تأمین حقوق شهروندی و افزایش اعتماد عمومی، -ارتقای سلامت و کاهش فساد اداری، -کاهش وقوع تخلفات اداری.

هر تحقیق و پژوهشی در بطن خود یکسری محدودیت‌ها خواهد داشت که در مسیر تحقق آن ظاهر شده و امر پژوهش را با مشکلاتی روبرو می‌نماید که تعمیم نتایج را با دشواری همراه می‌سازد. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نبوده و دارای محدودیت‌هایی به شرح زیر بوده است:

(۱) محدود کردن جامعه آماری

(۲) دسترسی دشوار به افراد خبره مورد نظر پژوهش

(۳) غیر قابل کنترل بودن برخی از عوامل

(۴) محدودیت زمانی از نظر طول دوره مورد ارزیابی

بررسی تأثیر هر کدام از عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی نیازمند انجام پژوهش بیشتر و گسترده تر در این است. به ویژه آنکه پاسخ امروز ما به یک مسئله ممکن است برای فردا اعتباری نداشته باشد. پژوهش در این زمینه در جوامعی مانند جامعه ما نیز ضروری است و باید در دستور کار مدیران جامعه و سازمان‌ها و پژوهشگران قرار گیرد.

بررسی تأثیر عوامل قانونی و دولتی مانند قوانین کار و تأمین اجتماعی روی تعادل بین کار و

زندگی،

-مقایسه تعادل بین کار و زندگی کارکنان سازمان‌های خدماتی، تولیدی و آموزشی.

- بررسی تأثیر عوامل قانونی مربوطه (قوانین کار، قانون تأمین اجتماعی، آیین نامه استخدامی و کشور و...) بر تعادل بین کار و زندگی کارکنان رسمی و قراردادی.

ارائه الگوی تعادل کار و خانواده براساس مؤلفه‌های مؤثر نقشه اصلاح نظام اداری کشور در

شرکت‌های خدماتی، آموزشی

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

- آذربایجانی مسعود، طاهرپور کلاتتری حبیب‌الله، و رهنورد آهن، فرج‌الله. (۱۳۹۸). تبیین مفهوم تعادل در زندگی از دیدگاه اسلام و شناسایی عوامل سطح فردی مؤثر بر تعادل کار- خانواده. فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۹(۳۰): ۲۳-۴۴
- اسدی، آریو، فیاضی، مرجان، و حسنقلیپور یاسوری، طهمورث. (۱۳۹۳). عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان یک شرکت تولید قطعات خودرو. مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۶(۲): ۲۰۹-۲۲۶
- برازنده، امین، سماواتیان، حسین، نوری، ابوالقاسم، عابدی، محمد رضا. (1399). اثربخشی برنامه آموزش بهبود کیفیت زندگی کاری بر تعارض کار-خانواده و خودشکوفایی کارکنان بر اساس نقش تعدیل گر امنیت شغلی ادراک شده و خوش بینی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. انتشار آنلاین از تاریخ ۱ بهمن ۱۳۹۹.
- تقی پور، حسینعلی. (۱۳۹۸). رابطه بین تعادل کار و زندگی با سلامت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه نیروی دریایی امام خمینی نوشهر). آموزش علوم دریایی، ۶(۱۷): ۱۲۳-۱۱۲
- داوودی مرضیه، و مراد، شمسی. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر توازن بین کار و زندگی در زنان شاغل. نشریه علمی زن و فرهنگ، ۱۰(۳۸): ۴۳-۶۰.
- رحمانی علیرضا، رادفر مولود، علی نژاد وحید، آذربادی افسانه. بررسی ارتباط بین تعادل کار - زندگی با فرسودگی شغلی و کارکرد خانوادگی پرستاران شاغل در مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه در سال ۱۳۹۹. مجله پرستاری و مامایی ۱۴۰۰؛ ۱۹ (۱۰) ۸۰۹-۸۰۱
- رئیزی اسفنجانی، سیروس. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین تعادل کار و زندگی با سلامت سازمانی در کارکنان دادگستری شهرستان اقلید، دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار/ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/511399>
- سیدجوادین، سید رضا، روشن نژاد، مژگان، و گلرد، پروانه. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر توازن کار- خانواده در نهادهای آموزشی. زن در توسعه و سیاست، ۱۲(۱): ۵۶-۳۹.
- شاکری محسن، برزگر بغروی کاظم، پناهی کاظم. اثربخشی آموزش مهارت مقابله با استرس بر تعادل کار و زندگی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان یزد. طلوع بهداشت. ۱۴۰۰؛ ۲۰(۱): ۱۲-۲۴
- شکیب، بهناز، و خوزستانی هنرور، نگار. (۱۳۹۶). عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت نسوز گستران یزد). سومین همایش بین المللی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و اقتصاد.

شیخ شبانی، سیداسماعیل، ارشدی، نسرین، و بذرافکن، حسام. (۱۳۹۰). تحلیل ساختاری تعارض کار- خانواده با خشنودی شغلی و سلامت روانی. *فصلنامه مشاوره و روان درمانی خانواده*، ۱(۳).

سفاری نیا، مجید، و صالح میرمحسنی، وحیده. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین حجم کار، کنترل بر کار و تعادل کار- زندگی. *شناخت اجتماعی*، ۲(۳): ۷۶-۸۸.

طالبی، ابوالفضل، کوشکی جهرمی، علیرضا، و بودلایی، حسن. (۱۳۹۹). طراحی مدل تعادل سربز کار- خانواده و خانواده- کار (مورد مطالعه کارکنان بخش کنترل پرواز شرکت فرودگاه‌های

کشور). *فصلنامه علمی پژوهشنامه حمل و نقل*، ۱۷(۳): شماره پیاپی ۶۴: ۱۸۱-۲۰۲. عباسی، صباح. (۱۳۹۷). *تجارب زیسته مدیران زن مدارس از تعادل کار و زندگی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

عسگری، ناصر. (۱۳۹۵). *شناسایی و رتبه‌بندی موانع فردی و سازمانی تعادل کار و زندگی*. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۳۷(۳): ۷۱-۹۲.

عینعلی، الهه. (۱۳۹۸). *بررسی تاثیر نوآوری بر رضایت از کار، رضایت از تعادل کار- خانواده و رضایت از زندگی کارآفرینان حاضر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران در مقایسه با جهان*.

پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان البرز، مرکز پیام نور کرج  
قویدل، مهناز. (۱۳۹۴). *تاثیر عوامل فردی موثر بر تعادل کار / زندگی بر عملکرد شغلی کارکنان مورد مطالعه: کارکنان بانک رفاه شهر رشت*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، موسسه غیرانتفاعی راهبرد شمال.

مرادی، ظهیر، و حضرت پور، معصومه. (۱۳۹۵). *بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران با تعادل کار و زندگی کارکنان. اولین همایش بین المللی اقتصاد شهری (با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل)*.

مظلومی، نجمه السادات. (۱۳۹۷). *مطالعه تطبیقی تعادل کار زندگی در بین کارکنان زن و مرد دانشگاه علوم پزشکی شاهرود*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود،

میرمحمدی، سیدمحمد. (۱۳۹۲). *نقش تعادل کار و زندگی در تغییرات نگرش‌های کاری مورد مطالعه: پرستاران بیمارستانهای منتخب دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی*. *فصلنامه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، ۱۶(۱).

نجفی، تکتم، اسدی، محمود رضا، امیری، مجتبی، و ملک مکان، سمیه. (۱۳۹۲). *بررسی وضعیت تعادل کار و زندگی اساتید دانشگاه؛ مطالعه موردی. فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی*، ۲(۸).

شناسایی ابعاد و مولفه‌های تعادل کار- زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران

نظری صفت، ربابه. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعادل بین کار و زندگی کارکنان بانک تجارت استان همدان با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی AHP. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان همدان.

وزارت نفت و دانشگاه تربیت مدرس (۱۳۹۷) بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی و تحکیم بنیان خانواده کارکنان زن شاغل در صنعت نفت شروع پروژه: ۲/۹/۹۵ اتمام پروژه: ۲/۸/۹۷: (این پروژه به سفارش آموزش‌رزان و خانواده وزارت نفت و کارفرمایی مدیریت پژوهش و فناوری شرکت ملی گاز با همکاری دانشگاه تربیت مدرس انجام یافته است)

- Aledeinat, M. (2022). Personal, Organizational Factors and Work-Life Balance at the Small and Medium Enterprises (Smes) in Jordan. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4169065> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4169065>
- Aravinda Kumar, K.P., & Priyadarshini, R.G. (2018). Study to measure the impact of social media usage on worklife balance *The 3rd International Conference on Materials and Manufacturing Engineering 2018IOP Publishing IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 390(2018).
- Barclay, W. B., Chapman, J. R., & Brown, B. L. (2013). Underlying factor structure of Schein's career anchor model. *Journal of Career Assessment*, 21 (3), 430-451.
- Bataineh Khaled, A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2). ISSN 1913-9004 E-ISSN 19139012. Published by Canadian Center of Science and Education 99.
- Dousin, O., Collins, N., and Kaur Kler, B. (2019). Work-life balance, employee job performance and satisfaction among doctors and nurses in Malaysia. *Int. J. Hum. Resour. Stud.* 9, 306–319. doi: 10.5296/ijhrs.v9i4.15697.
- Eureka, K., & Sarabjeet, K. (2021). Importance of Work Life Balance: A Review. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (5): 5068-5072. <http://ilkogretim-online.org>
- French, K. A., Allen, T. D., Miller, M. H., Kim, E. S., & Centeno, G. (2020). Faculty time allocation in relation to work-family balance, job satisfaction, commitment, and turnover intentions. *J. Vocat. Behav.* 120:103443. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103443.
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 1-20.
- Gregory, A., Milner, S., & Windebank, J. (2013). Work-life balance in times of economic crisis and austerity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33 (9/10): 528-541.
- Haddon, B., & Hede, A. (2010). Work-life balance – an integrated approach. The case for joint and several responsibility (Report to the Queensland Law Society). Queensland: Faculty of Business, University of the Sunshine Coast.
- Hasanat Nida, Putri Larasati Dwi (2018) The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation Advances in Social Science,

- Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 304,4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCCH 2018)
- Hege Adam, K. Lemke Michael, Apostolopoulos Yorghos, Whitaker Brian and Sönmez Sevil (2019) Work-Life Conflict among U.S. Long-Haul Truck Drivers: Influences of Work Organization, Perceived Job Stress, Sleep, and Organizational Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2019 16, 984.
- 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.
- Hoang Anh Nguyen, T. (2022). The impact of work-life balance on job satisfaction, organizational pride and commitment: A study in the service industry. *HCMCOUJS-Economics and Business Administration*, 12(2): 139-152. DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.en.12.2.2139.2022.
- Holden Simon, Yosia Sunindijo Riza(2018). Technology, Long Work Hours, and Stress Worsen Work-life Balance in the Construction Industry, *International Journal of Integrated Engineering, Special Issue 2018: Civil & Environmental Engineering*, Vol. 10 No. 2 (2018) p. 13-18 DOI: <https://doi.org/10.30880/ijie.2018.10.02.003>.
- Hosboyar Melissa, Ensari Nurcan, Lopez Patricia Denise (2018), A QUASI-EXPERIMENTAL STUDY ON FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS. *Journal of Management, Marketing and Logistics- JMML* (2018), Vol.5(2). p.153-165. DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.846.
- 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, Faculty of Finance, Banking and Accountancy Bucharest, "Dimitrie Cantemir" Christian University Bucharest*, 4(3): 12-17.
- Kim H. J., Hur W. M., Moon T. W., Jun J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Bus. Res. Q.* 20 124–136. 10.1016/j.brq.2016.11.002
- Kim, M., & Windsor, C. (2015). Resilience and Work-life Balance in Firstline Nurse Manager. *Asian Nursing Research*, 9: 21e27.
- Kishokumar, R. (2016). Influence of social networking in the work place on individual job performance: Special reference to the financial sector in Batticaloa District. *International Journal of Engineering research and general science*, 4(6): 306-323.
- Landsbergis, P., Choi, B., Dobson, M., Sembajwe, G., Slatin, C., Delp, L., Siqueira, C., Schnall, P., & Baron, S. (2018). The Key Role of Work in Population Health Inequities. *Am. J. Public Health*, 108: 296–297
- Liu P, Wang X, Li A, Zhou L. *Predicting Work– Family Balance: A New Perspective on Person–Environment Fit. Front Psychol* 2019;10(1804).
- Mani, V. A/P., Geetha, S., & Al-Khaled, A. A. S. (2020). Factors of Work Life Balance and its Influence on Job Satisfaction in the Service Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(7): 571-589.

- Mendis, M. D. V. S., and Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya J. Hum. Resour. Manag.* 12, 72–100. doi: 10.4038/kjhrm.v12i1.42
- Muhamad Khalil, O. (2013). Non-Standard Work Arrangements and Affective Commitment: The Mediating Role of Work-Life Balance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107: 4 – 12.
- Nam, T. (2014). Technology use and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9: 1017-1040.
- Namuki Wakhungu, I., Wanyama, K., & Olang’o Joshua, A. (2020). Employee Work Life Balance and Organizational Performance of the County Governments in Kenya. *The International Journal Of Business & Management*. DOI No.: 10.24940/theijbm/2020/v8/i6/BM2006-052.
- Obara Chizi, S., & Nna-Emmanuel, W. (2022). The Impact of ICT on the Work-life Balance of Employees in Business Organisations in Rivers State. *A Conference paper submitted to British Academy of Management (BAM) conference 2019 holding at Aston University, Birmingham, United Kingdom from 3rd - 5th September*.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: a job performance model. *Front. Psychol*, 11:475.
- Pattu, M., Venkata Subrahmanyam, C. V., & Ravichandran, K. (2013), The Importance of Work-Life-Balance, *IOSR Journal of Business and Management*, 14(3): 31-35.
- Preena, R. (2021). Impact of work-life balance on employee performance: an empirical study on a shipping company in Sri Lanka. *Int. J. Glob. Bus. Manag. Res.* 10: 48-73.
- Rini, R., Yustina, A. I., and Santosa, S. (2020). How work family conflict, work-life balance, and job performance connect: evidence from auditors in public accounting firms. *J. ASET*, 12: 144-154.
- Salimbahrami, S.H., Ahmadi, H., Zabihi Hajikolaei, F., & Mirzajani, H. (2015). The Relation of Organizational Structure and its Dimensions with Staff’s Quality of Work Life. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(3).
- Sirgy, M.J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Appl. Res. ual. Life*, 13: 229-254.
- Shouman Linda.Vidal Sune,Alarcon Alarcon Amanda( 2022). Article Impact of Work-Life Balance on Firm Innovativeness: The Different Strategies Used by Male and Female Bosses.Administrative Sciences 12115.https://goi.org/103390/admsci12030115
- Susanto, P., Hoque, M.E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M.A., & Islam, M.A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Front. Psychol.* 13: 906876. doi: 10.3389/fpsyg.2022.906876
- Victoria, A. O., Olive, E. U., Babatunde, A. H., & Nanle, M. (2019). Work-life balance and employee performance: a study of selected peposit money banks in Lagos State, *Nigeria. J. Soc. Sci. Res*, 5: 1787–1795. doi: 10.32861/jssr.512.1787.1795.