



## مدل راهبردهای متوازن سازی کار-خانواده در سازمان های دولتی با در نظر گرفتن انتظارات متقابل فرد- سازمان

علی کردی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

جواد محرابی (نویسنده مسئول)

گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

mehrabijavad@yahoo.com

سید مهدی الوانی

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

رضا شعبان نژاد خاص

گروه مدیریت، واحد تاکستان، دانشگاه آزاد اسلامی، تاکستان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲

### چکیده

**زمینه:** در عصر تحولات سازمانی، توازن میان نقش های حرفه ای و خانوادگی به یکی از دغدغه های کارکنان و مدیران تبدیل شده است. در سازمان های دولتی ایران، ساختارهای سنتی، فشارهای کاری و نبود انعطاف پذیری، موجب بروز شکاف در انتظارات متقابل فرد و سازمان می باشد. این شکاف نه تنها بر سلامت روانی و رضایت شغلی کارکنان اثرگذار بوده، بلکه بهره وری و اثربخشی سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. از این رو، تدوین راهبردهایی که بتوانند به صورت متوازن به نیازهای فردی و سازمانی پاسخ دهند، ضرورتی انکارناپذیر تلقی می شود.

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل راهبردهای متوازن سازی کار-خانواده در سازمان های دولتی ایران، با تمرکز بر پذیرش انتظارات متقابل فرد-سازمان انجام شده است.

**روش ها:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش شناسی، کیفی از نوع تحلیل مضمون است. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی (شامل ۶ استاد دانشگاه، ۶ مدیر منابع انسانی و ۳ کارمند) گردآوری شده است. نمونه گیری به صورت هدفمند (قضاوتی) و با رعایت اصل اشباع نظری انجام گرفت. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020 و با روش تحلیل مضمون صورت پذیرفت و ضریب توافق درون موضوعی هولستی (۰.۷۹۶) نشانگر اعتبار یافته ها است.

**یافته ها:** در مجموع، هفت راهبرد اصلی شناسایی شدند که عبارت اند از: (۱) تخصیص و فعال سازی منابع، (۲) تغییر منابع و رفع موانع، (۳) توالی بندی اهداف کار و خانواده، (۴) بازنگری و توسعه اهداف جدید، (۵) گفتن سازنده، تعاملی و باز، (۶) ترویج و تقویت فرهنگ حمایتگری، و (۷) اجرای تنظیمات کاری انعطاف پذیر. این راهبردها در قالب سه مضمون کلیدی شامل توانمندسازی منابع، اولویت بندی اهداف و حمایتگری مدیران دسته بندی شد.

**نتیجه گیری:** نتایج پژوهش نشان می دهد که تحقق توازن کار-خانواده در سازمان های دولتی مستلزم رویکردی چندبعدی و مبتنی بر شناخت دقیق انتظارات متقابل فرد و سازمان است. طراحی راهبردهای منعطف، مشارکتی و هدفمند می تواند زمینه ساز ارتقاء رفاه کارکنان و بهبود عملکرد سازمان های دولتی ایران گردد.

**واژگان کلیدی:** راهبردها، متوازن سازی، کار-خانواده، انتظارات متقابل فرد-سازمان.

## مقدمه

در دنیای مدرن امروز، تغییرات سریع محیط کاری و سبک زندگی، کارکنان را با چالش‌های متعددی در برقراری توازن بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی مواجه کرده است (دوبروتیچ و مارتینیس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). با تحول مستمر جامعه و افزایش تنوع ساختارهای کاری، تعارض کار-خانواده به یکی از مسائل کلیدی در حوزه روان‌شناسی اجتماعی و مدیریت دولتی تبدیل شده است (وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴) و متوازن‌سازی بین کار و خانواده به عنوان یک دغدغه و مسئله اصلی کارکنان در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود (بلو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). توازن میان کار و زندگی به عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود (چوهان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). این مفهوم به بررسی عوامل مؤثر بر توازن میان وظایف کاری و زندگی شخصی افراد می‌پردازد و هدف آن، ایجاد شرایطی است که در آن کارکنان بتوانند سلامت روانی و جسمانی خود را حفظ کرده و عملکرد بهتری در محیط کاری داشته باشند (حسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). این توازن به‌ویژه در جوامع امروزی که فشارهای کاری افزایش یافته‌اند، اهمیت زیادی پیدا کرده است (آدوویچ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). با این حال، دستیابی به این توازن، تنها از طریق اتخاذ راهبردهای یک‌سویه و بدون توجه به رابطه متقابل<sup>۷</sup> بین فرد و سازمان میسر نیست (جاستویک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). به عبارت دیگر، توازن کار-خانواده یک معامله دوطرفه است که در آن هم سازمان انتظاراتی از تعهد و عملکرد کارکنان دارد (چن و لیانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۲۴) و هم فرد انتظار حمایت و انعطاف‌پذیری سازمانی دارد (باربار و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۴). این رابطه متقابل نشان‌دهنده ضرورت در نظرگیری

همزمان انتظارات هر دو طرف برای دستیابی به راهبردهای متوازن‌سازی مؤثر است (وانگ، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، تعارض کار-خانواده ناشی از تداخل و ناهماهنگی میان نقش‌های حرفه‌ای و خانوادگی افراد است و معمولاً به دلیل مطالبات متضاد یا تداخل نقش‌ها ایجاد می‌شود (گرینهوس و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۴). در جامعه امروزی که به واسطه پارادایم‌های متغیر کاری تعریف می‌شود، این پدیده بیشتر از گذشته مورد توجه قرار گرفته است، چراکه افراد با چالش‌های پیچیده‌تری در تلاش برای هماهنگی میان تعهدات حرفه‌ای و خانوادگی خود هستند (فان و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۳). تعارض و نامتوازن شدن بین کار و خانواده بر ابعاد مختلف زمانی، ذهنی و رفتاری افراد اثر دارد و بر سلامت روانی و جسمی کارکنان، بهره‌وری سازمان و نرخ ترک شغل اثرات منفی می‌گذارد (راجکومار و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۵).

در سازمان‌های دولتی، با توجه به ساختار و پیچیدگی‌های فرهنگی، مسئله متوازن‌سازی کار-خانواده عمیقاً ضرورت پیدا کرده است (رشیدی و اسدزاده، ۱۴۰۳) و در سازمان‌های دولتی که متعهد به ارائه خدمات مؤثر به جامعه هستند، اهمیت موضوع دوچندان است (سولیستوات<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۴). چرا که ترک شغل کارکنان در سازمان‌های دولتی یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیران منابع انسانی است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۴؛ بلو و همکاران، ۲۰۲۴). بدین سبب نبود راهبردهای کارآمد و فراگیر برای متوازن‌سازی کار-خانواده در سازمان‌های دولتی، باعث شده نارضایتی، بی‌انگیزگی و ناکارایی نیروی انسانی به میزان قابل توجهی افزایش یابد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲). این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران که با ساختاری کاملاً سنتی اداره می‌شوند، مشهودتر است؛

<sup>8</sup> Jaškevičiūtė et al.

<sup>9</sup> Chen & Liang

<sup>10</sup> Barbar et al.

<sup>11</sup> Greenhaus et al.

<sup>12</sup> Fan et al.

<sup>13</sup> Rajkumar et al.

<sup>14</sup> Sulistiawati

<sup>1</sup> Dobrotić & Iveković Martinis

<sup>2</sup> Wang

<sup>3</sup> Bello et al.

<sup>4</sup> Chauhan et al.

<sup>5</sup> Hasan et al.

<sup>6</sup> Adovich et al.

<sup>7</sup> Reciprocal Relationship

جایی که انتظارات شغلی بالا و ساختارهای سلسله‌مراتبی، اجرای راهبردهای انعطاف‌پذیر را محدود کرده‌اند (شایگان، ۱۴۰۲) و فرهنگ سنتی و ساختار اداری غیرمنعطف، اغلب مانع پذیرش راهبردهای کار-خانواده می‌شود (گل‌آور و همکاران، ۱۴۰۴). بنابراین، نیازمند بازنگری جامع در راهبردهای سازمانی است. این چالش نه تنها کارکنان سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه خانواده‌ها، مدیران و جامعه بزرگ‌تر نیز از نتایج آن متأثر می‌شوند (حسین پور و همکاران، ۱۴۰۴). کارکنان به‌عنوان گروه اصلی درگیر، با استرس‌های ناشی از عدم توازن بین کار و زندگی مواجه هستند (راجکومار و همکاران، ۲۰۲۵). از سویی دیگر مدیران به دلیل کاهش بهره‌وری و افزایش تعارض‌های داخلی تحت فشار قرار دارند (سانی و آدیس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). این مسئله طی دو دهه اخیر با ورود فناوری‌های نوین به محیط کار، افزایش تقاضا برای بهره‌وری بالا و تغییرات فرهنگی بیشتر نمایان شده است (فانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵). علاوه بر این، همه‌گیری ویروس کرونا در چند سال اخیر نیز باعث تشدید تعارضات کار و خانواده شد (فان و همکاران، ۲۰۲۳)؛ چراکه بسیاری از کارکنان مجبور به انجام کار از خانه و مدیریت هم‌زمان وظایف خانوادگی و شغلی خود شدند (باربانو و هولاندا، ۲۰۲۳). مسئله ناترازی بین کار و خانواده ناشی از چندین عامل اساسی هنجارهای سنتی سازمانی، محدودیت‌های مالی و عدم آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به مزایای راهبردهای کار-خانواده است (تانکوئرال و سانتیسون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). همچنین، موانع ساختاری مانند فناوری‌های نامناسب و استراتژی‌های ناکارآمد نیز در ایجاد و تشدید ساختن این چالش نقش اساسی دارند (رادمرد، ۱۴۰۳).

مشکل ناهمترازی بین کار و خانواده از ترکیبی از عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی ناشی می‌شود (تانکورل و سانتیسون، ۲۰۲۲؛ محمدی و همکاران، ۱۴۰۲). در واقع عدم تطابق راهبردهای موجود با نیازهای کارکنان،

هنجارهای جنسیتی که مشارکت زنان را محدود می‌کند و محدودیت‌های ساختاری همچون اندازه سازمان و فناوری‌های ناکارآمد از جمله دلایل کلیدی این پدیده هستند (سانی و آدیس، ۲۰۲۴). مطالعات ناشی از تجربه زیسته نشان داده‌اند کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، تعارضات بین کار و خانواده را تجربه کرده و از آن رنج می‌برند (هاشمی و درویش، ۱۴۰۲؛ رشیدی و اسدزاده، ۱۴۰۳). این تعارضات، افزایش نرخ فرسودگی شغلی، کاهش رضایت کارکنان و بهره‌وری پایین‌تر سازمانی را به دنبال دارد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲). بررسی‌ها نشان می‌دهد که راهبردهای توازن کار-خانواده در سازمان‌های دولتی ایران اغلب تحت تأثیر فرهنگ سنتی قرار دارد؛ جایی که حضور و بهره‌وری فیزیکی به‌عنوان معیار اصلی ارزیابی عملکرد افراد شناخته می‌شود (گل‌آور و همکاران، ۱۴۰۴؛ حسین پور و همکاران، ۱۴۰۴). علاوه بر این، اجرای راهبردهای انعطاف‌پذیری در ساعات کاری شناور یا کار از راه دور به دلیل نبود زیرساخت‌های مناسب و موانع فرهنگی با مشکلاتی همراه است (رادمرد، ۱۴۰۳؛ محمدی و همکاران، ۱۴۰۲). این مسئله، چالش‌های متعددی برای کارکنان، به‌ویژه زنان شاغل و خانواده‌های آنها، ایجاد کرده است (هاشمی و درویش، ۱۴۰۲). بنابراین با توجه به چالش‌های موجود، طراحی یک مدل بومی برای متوازن‌سازی کار-خانواده در سازمان‌های دولتی ایران ضروری بوده و نیازمند شناسایی دقیق نیازها، انتظارات و محدودیت‌های فرهنگی و ساختاری است. این مدل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ضمن حفظ بهره‌وری سازمانی، رضایت و رفاه کارکنان را نیز تضمین کند. البته مدل‌های نظری موجود که با ترکیب نظریه‌های حفظ منابع، نقش‌ها و مرزبندی‌ها ارائه شده است، تلاش کرده‌اند با شناسایی عوامل ایجادکننده و سازوکارهای حل مسئله، راهکارهایی عملی برای کاهش تعارضات ارائه دهند (هاشمیان و همکاران، ۱۴۰۱؛ شایگان، ۱۴۰۲؛ رشیدی و اسدزاده، ۱۴۰۳). با این حال، هنوز هم

<sup>3</sup> Tanquerel & Santistevan

<sup>1</sup> Sani & Adisa

<sup>2</sup> Fang et al.

در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، مسائل توازن بین کار و خانواده به‌طور مؤثری مدیریت نمی‌شود؛ این امر نشان‌دهنده‌ی نیاز به پژوهش‌های بیشتر و توسعه مدل‌های عملیاتی و مبتنی بر شواهد است که بتوانند نیازهای خاص این سازمان‌ها را شناسایی و برطرف کنند. یک مدل جامع و فراگیر برای راهبردهای متوازن‌سازی کار-خانواده می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد برای کاهش تعارضات در سازمان‌های دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد و زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری سازمانی و رضایت کارکنان شود.

مطالعات پیشین عمدتاً بر رویکردهای تک‌بعدی در مدیریت تعادل کار-خانواده متمرکز شده‌اند؛ به‌طوری‌که برخی پژوهش‌ها صرفاً بر راهبردهای سازمانی مانند سیاست‌های مرخصی تأکید دارند (حسن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱) و برخی دیگر تنها بر راهکارهای فردی مانند مدیریت زمان تمرکز کرده‌اند (پراتما و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). این در حالی است که یافته‌های جدید نشان می‌دهد پایداری و اثربخشی هر راهبرد متوازن‌کننده، منوط به همخوانی و پاسخگویی متقابل انتظارات طرفین است (جاستویتک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). بنابراین، شناسایی و تلفیق این انتظارات در قالب یک مدل یکپارچه، به عنوان اولین گام ضروری برای طراحی راهبردهای عملیاتی و مؤثر محسوب می‌شود. این نگاه تعاملی و دوسویه، شرط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها در بافت پیچیده سازمان‌های دولتی است، جایی که رابطه سنتی کارفرما-کارمند نیازمند تحول به سمت یک شراکت راهبردی است. از سویی دیگر، شکاف‌های موجود در تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که مدل‌های موجود اغلب به نیازهای خاص سازمان‌های دولتی توجه نکرده‌اند و بیشتر بر سازمان‌های خصوصی متمرکز بوده‌اند. پژوهش حاضر در تلاش است تا با رویکردی جامع به راهبردهای متوازن‌سازی کار-خانواده بپردازد و درکی عمیق‌تری از تعاملات پیچیده میان کار و خانواده ارائه دهد. همچنین، با تلفیق دیدگاه‌های

نظری مختلف و ارائه راهکارهای کاربردی، شکاف میان فهم نظری و عملی را پر کرده و به ارتقای دانش در این حوزه کمک نماید. محقق قصد دارد با ارائه مدل بومی، نه تنها به چالش‌ها و نیازهای سازمان‌های دولتی ایران بپردازد، بلکه راهنمایی برای سیاست‌گذاران و مدیران این سازمان‌ها ارائه دهد تا تصمیم‌گیران و مدیران در توسعه راهبردهای متناسب توازن کار-خانواده از آن بهره‌مند گردند. بدین سبب پژوهش حاضر به دنبال پاسخ دادن به این سؤال اساسی است که مدل راهبردهای متوازن‌سازی کار-خانواده با در نظر گرفتن انتظارات متقابل فرد-سازمان چگونه است؟

چشم‌انداز کار در عصر حاضر تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری، جهانی‌شدن و تغییرات مداوم در انتظارات اجتماعی قرار دارد که این عوامل به‌طور چشمگیری ماهیت کار را دگرگون کرده‌اند (بابا و همکاران، ۲۰۲۵؛ فنگ و همکاران، ۲۰۲۵). ظهور فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و اتوماسیون، به‌عنوان محرک‌های اصلی در تحول ساختارهای کاری شناخته می‌شوند (بللو و همکاران، ۲۰۲۴؛ وانگ، ۲۰۲۴). از انقلاب صنعتی تا عصر دیجیتال، فناوری به‌طور مداوم نحوه انجام وظایف، شیوه‌های ارتباطی و عملکرد سازمان‌ها را متحول کرده است (چن و لیانگ، ۲۰۲۴؛ وانگ، ۲۰۲۴). به‌ویژه، اتوماسیون وظایف تکراری باعث آزادسازی نیروی انسانی برای انجام فعالیت‌های خلاقانه‌تر شده است (کیمبوج و آ، ۲۰۲۵؛ وانگ، ۲۰۲۴). با وجود افزایش بهره‌وری، این تحولات نگرانی‌هایی درباره جابه‌جایی شغلی و نیاز به بازآموزی نیروی کار ایجاد کرده‌اند (ریورا و همکاران، ۲۰۲۰؛ پراتاما و همکاران، ۲۰۲۲). تاریخچه توازن کار-خانواده به قرن نوزدهم بازمی‌گردد، زمانی که کارگران برای کاهش ساعات کاری در کارخانه‌ها مبارزه کردند (چودری و همکاران، ۲۰۲۰؛ مارزک و شچودلینسکا-کانوش، ۲۰۲۳). این تلاش‌ها در قرن بیستم با فعالیت اتحادیه‌های کارگری برای تعیین

<sup>3</sup> Jaškevičiūtė et al.

<sup>1</sup> Hasan et al.

<sup>2</sup> Pratama et al.

حداکثر ساعات کاری ادامه یافت (چوهان و همکاران، ۲۰۲۴؛ راجکومار و همکاران، ۲۰۲۵). یکی از نقاط عطف مهم در این زمینه، تصویب قانون استانداردهای کار عادلانه توسط رئیس‌جمهور روزولت در سال ۱۹۳۸ بود که شامل ممنوعیت کار کودک، تعیین حداقل دستمزد و محدودسازی ساعات کاری بود (سالیوان، ۲۰۱۴؛ تانکرل و سانتیستوان، ۲۰۲۲). این قانون در سال ۱۹۴۰، هفته کاری را به ۴۰ ساعت کاهش داد که تأثیر قابل توجهی بر رفاه کارکنان داشت (سید و همکاران، ۲۰۲۵؛ ویاس و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس تعریف هیل و همکاران (۲۰۱۲)، توازن کار-خانواده به معنای انجام انتظارات نقش‌هایی است که میان فرد و شرکای نقش او در دو حوزه کار و خانواده مورد توافق قرار گرفته‌اند (هاشمی، ۱۴۰۲؛ دوبروتیچ و ایوکوویچ مارتینیس، ۲۰۲۳). این مفهوم به‌عنوان حالتی از هماهنگی کلی در زندگی فردی توصیف شده است که در آن فرد احساس رضایت نسبی از نقش‌های مختلف خود دارد (دبلوم و همکاران، ۲۰۱۹؛ ساروار و همکاران، ۲۰۲۵). تحقیقات نشان می‌دهند که حمایت سازمانی از سیاست‌های توازن کار-خانواده نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تعهد سازمانی دارد (باربانو و د هولاندا، ۲۰۲۳؛ ریف، ۲۰۲۵). همچنین، تطابق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی می‌تواند تعارض کار-خانواده را کاهش داده و رضایت شغلی را افزایش دهد (جاشکویچیوت و همکاران، ۲۰۲۴؛ حسن و همکاران، ۲۰۲۱). در دوران همه‌گیری کووید-۱۹، چالش‌های جدیدی در زمینه توازن کار و خانواده به وجود آمد که نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتر در سیاست‌های کاری را برجسته کرد (فان و همکاران، ۲۰۲۳؛ اوکولی و ایویگرن، ۲۰۲۳). مطالعات نشان می‌دهند که سیاست‌های خانواده‌محور و شرایط کاری مناسب نقش مهمی در حفظ این توازن در شرایط بحرانی ایفا کرده‌اند (سولستیوانی، ۲۰۲۴؛ اینستران و همکاران، ۲۰۲۴).

توازن کار-خانواده نه تنها یک موضوع فردی بلکه یک استراتژی سازمانی برای ارتقای بهره‌وری، رضایت کارکنان و پایداری شغلی محسوب می‌شود (بروک، ۲۰۲۳؛ گرینه‌اوس و همکاران، ۲۰۲۴). با اتکا به نظریه مرز<sup>۱</sup> نیپرت-انگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، نقش‌های کاری و خانوادگی به‌عنوان دو حوزه مجزا با مرزهای روان‌شناختی، زمانی و رفتاری تعریف می‌شوند. این مرزها بسته به میزان نفوذپذیری و انعطاف‌پذیری‌شان، نحوه تعامل فرد با نقش‌های مختلف را تعیین می‌کنند. در مدل پیشنهادی، مدیریت این مرزها از طریق راهبردهایی نظیر تنظیمات کاری انعطاف‌پذیر، گفتمان تعاملی و بازنگری اهداف، به‌عنوان پیش‌شرطی برای کاهش تعارض نقش و ارتقاء کیفیت زندگی فردی و سازمانی در نظر گرفته شده است (کریسدیانتی و لیانتو، ۲۰۲۳). مبتنی بر نظریه تفکیک و ادغام<sup>۳</sup> پیوترکوفسکی<sup>۴</sup> (۱۹۷۹)، زندگی کاری و خانوادگی به‌عنوان دو حوزه مستقل عمل می‌کنند که افراد می‌توانند با ترسیم مرزهای مشخص، آن‌ها را سازماندهی کنند. این استقلال مفهومی در مدل تحقیق حاضر به طراحی راهبردهایی منجر شده است که امکان تفکیک یا ادغام نقش‌ها را بر اساس ترجیحات فردی و فرهنگ سازمانی فراهم می‌سازد. در این چارچوب، اولویت‌بندی اهداف و تخصیص منابع به‌گونه‌ای انجام می‌شود که هم‌راستایی بین نقش‌های فردی و الزامات سازمانی حفظ گردد (فنگ و همکاران، ۲۰۲۵؛ کریسدیانتی و لیانتو، ۲۰۲۳). بر اساس نظریه سرایت<sup>۵</sup> ویلنسکی<sup>۶</sup> (۱۹۶۰)، تجربیات مثبت یا منفی در یک حوزه زندگی می‌توانند به حوزه دیگر منتقل شوند و کیفیت زندگی فرد را تحت تأثیر قرار دهند. این اصل در مدل مفهومی تحقیق به‌عنوان مبنایی برای تحلیل پیامدهای روانی و رفتاری تعادل یا عدم تعادل نقش‌ها به کار رفته است. راهبردهایی نظیر حمایت‌گری مدیران، ترویج فرهنگ سازمانی هم‌راستا با نیازهای فردی، و توسعه

<sup>۴</sup> Piotrkowski

<sup>۵</sup> contagion theory

<sup>۶</sup> Wilensky

<sup>۱</sup> boundary theory

<sup>۲</sup> Nippert-Eng

<sup>۳</sup> separation and integration

اهداف جدید، در راستای کاهش اثرات منفی سرایت و تقویت هم‌افزایی بین نقش‌ها طراحی شده‌اند (حسن و همکاران، ۲۰۲۱). با اتکا به نظریه جبران<sup>۱</sup> ماتئو و ناتاراجان<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، افراد در مواجهه با ناکامی‌های شغلی یا خانوادگی، به‌صورت رفتاری تلاش می‌کنند تا رضایت را در حوزه‌ای دیگر بازسازی کنند. این الگو به‌عنوان محرکی برای طراحی راهبردهایی در نظر گرفته شده است که به هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی کمک می‌کنند. تخصیص منابع، بازنگری اهداف، و اجرای تنظیمات کاری منقطع، ابزارهایی هستند که در این چارچوب برای جبران روانی و رفتاری به‌کار گرفته می‌شوند (چوهان و همکاران، ۲۰۲۴).

متوازن‌سازی کار و خانواده به معنای مدیریت توازن پویا می‌باشد که هر عضو ضمن ارتباط و کنش متقابل با عنصر دیگر، نقش مکمل و حمایت‌کننده دارد (هاشمی، ۱۴۰۲). برای دستیابی به چنین توازنی لازم است یک یا چند عنصر ضعیف یا حذف گردد (گریننهوس و همکاران، ۲۰۲۴). این فرآیند ضمن ایجاد رضایت و خشنودی فردی، افراد جامعه را آماده می‌کند تا در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت جویند و وظایف شغلی خود را به خوبی انجام دهند (هاشمی و درویش، ۱۴۰۲). استراتژی‌های متوازن‌سازی کار-خانواده مجموعه راهکارها، تکنیک‌ها و رویکردهایی هستند که افراد و سازمان‌ها برای ایجاد و حفظ توازن بین مسئولیت‌های شغلی و تعهدات خانوادگی به کار می‌گیرند (بابا و همکاران، ۲۰۲۵). این استراتژی‌ها شامل اقدامات فردی و سازمانی است که به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به طور مؤثر نقش‌های خود را در هر دو حوزه کار و خانواده مدیریت کنند، در حالی که فشارها و تعارضات بین این دو حوزه را به حداقل می‌رسانند (باربانو و هولاندا، ۲۰۲۳). تحقیقات نشان می‌دهد که استراتژی‌های متوازن‌سازی کار-خانواده نه تنها به بهبود کیفیت زندگی کاری و خانوادگی کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند منجر به افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و

کاهش فرسودگی شغلی شوند (راجکومار و همکاران، ۲۰۲۵). در تبیین ابعاد و مؤلفه‌های تعادل کار-خانواده می‌توان چهار رویکرد نظری را به‌عنوان پایه‌های مفهومی درک این پدیده در نظر گرفت. هر یک از این دیدگاه‌ها، با تأکید بر جنبه‌ای خاص از تعامل فرد با نقش‌های کاری و خانوادگی، به طراحی مدل‌های راهبردی در حوزه منابع انسانی و سیاست‌گذاری سازمانی کمک می‌کنند (کریسداینتی و لیانتو، ۲۰۲۳).

در پاسخ به نیاز روزافزون سازمان‌ها برای حفظ تعادل کار-خانواده، استراتژی‌های سازمانی باید فراتر از اقدامات سطحی رفته و به‌صورت چندلایه، ساختاریافته و انسان‌محور طراحی شوند. نخستین گام در مسیر تعادل‌سازی، طراحی و نهادینه‌سازی مرزهای عملکردی میان نقش‌های حرفه‌ای و شخصی است (باربانو و هولاندا، ۲۰۲۳). این مرزها، برخلاف تصور رایج، صرفاً محدود به زمان نیستند بلکه شامل مرزهای روانی، ارتباطی و رفتاری نیز می‌شوند (بیشنوی، ۲۰۲۳). سازمان‌ها باید با تدوین دستورالعمل‌های ارتباطی، تعیین ساعات پاسخ‌گویی، و آموزش مهارت‌های «نه گفتن»، به کارکنان کمک کنند تا از فرسایش روانی ناشی از تداخل نقش‌ها جلوگیری کنند (باربانو و هولاندا، ۲۰۲۳). الگوپردازی رفتاری از سوی رهبران در تعیین مرزها، نه تنها به حفظ سلامت روانی کارکنان کمک می‌کند، بلکه فرهنگی از احترام به حریم فردی را در سازمان نهادینه می‌سازد (سانی و آدیس، ۲۰۲۴). واگذاری مؤثر وظایف، به‌ویژه در سطوح مدیریتی، یکی دیگر از ارکان تعادل‌سازی است که به‌جای تمرکز بر کنترل، بر اعتماد و توانمندسازی تأکید دارد (سانی و آدیس، ۲۰۲۴). این فرآیند، با آزادسازی زمان مدیران برای تمرکز بر امور راهبردی، و ایجاد حس مالکیت در کارکنان، به ارتقاء روحیه تیمی و کاهش فشارهای کاری منجر می‌شود (سانی و آدیس، ۲۰۲۴). تمرکز بر مراقبت از خود و ایجاد فرهنگ کاری حمایتی، به‌عنوان دو استراتژی مکمل، نقش حیاتی در پایداری تعادل کار-خانواده ایفا می‌کنند

<sup>2</sup> Matteo and Natarajan

<sup>1</sup> compensation theory

(باربانو و هولاندا، ۲۰۲۳). سازمان‌هایی که سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند، با ارائه منابع حمایتی، انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی، و ترویج ارتباطات همدلانه، زمینه‌ساز رضایت و تعهد بلندمدت می‌شوند (باربانو و هولاندا، ۲۰۲۳). این فرهنگ، نه تنها از فرسایش شغلی جلوگیری می‌کند، بلکه انگیزه، نوآوری و بهره‌وری را در سطح سازمانی ارتقاء می‌دهد (هاشمی و درویش، ۱۴۰۲).

در پیوند نظری میان مفهوم «انتظارات متقابل فرد-سازمان» و «تعادل کار-خانواده»، می‌توان گفت که هم‌راستایی ارزشی و شناختی میان فرد و سازمان، پیش‌زمینه‌ای بنیادین برای تحقق تعادل نقش‌هاست. نظریه تناسب فرد-سازمان<sup>۱</sup> بر این اصل استوار است که هرچه میزان تطابق ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات فرد با فرهنگ و سیاست‌های سازمانی بیشتر باشد، احتمال دستیابی به رفاه روانی و تعهد سازمانی افزایش می‌یابد (جاشکویچیوت و همکاران، ۲۰۲۴). این هم‌راستایی ارزشی، زمینه‌ساز پذیرش سیاست‌های تعادل‌ساز از سوی کارکنان است و موجب می‌شود که راهبردهای سازمانی در حوزه کار-خانواده با مقاومت کمتری مواجه شوند (چن و لیانگ، ۲۰۲۴). در واقع، تعادل کار-خانواده نه تنها یک سازوکار فردی، بلکه بازتابی از کیفیت رابطه روان‌شناختی میان فرد و سازمان است که در بستر تناسب ارزشی شکل می‌گیرد. از منظر روان‌شناسی سازمانی، زمانی که فرد احساس کند سازمان به نیازهای خانوادگی و شخصی او توجه دارد، نوعی مالکیت روانی نسبت به نقش سازمانی خود پیدا می‌کند که این امر به کاهش تعارض نقش‌ها و افزایش

رضایت شغلی منجر می‌شود (چن و لیانگ، ۲۰۲۴). در این چارچوب، نظریه تعادل کار-خانواده به عنوان یک سازوکار تنظیمی عمل می‌کند که از طریق سیاست‌های منعطف، امکان هم‌زیستی نقش‌های حرفه‌ای و خانوادگی را فراهم می‌سازد. این هم‌زیستی زمانی پایدار خواهد بود که سازمان بتواند با شناخت دقیق انتظارات فردی، سیاست‌هایی را طراحی کند که نه تنها با الزامات شغلی، بلکه با سبک زندگی و ارزش‌های فردی کارکنان نیز هم‌راستا باشد (حسن و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، تعادل کار-خانواده در سازمان‌های دولتی، بیش از آنکه حاصل دستورالعمل‌های اداری باشد، نتیجه تعاملات ارزشی و ادراکی میان فرد و سازمان است. در سطح کلان، تناسب فرد-سازمان به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت عمل می‌کند (پراتاما و همکاران، ۲۰۲۲). این یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به صورت فعال در جهت شناخت و پاسخ‌گویی به انتظارات متقابل فردی و سازمانی گام برمی‌دارند، نه تنها موفق به حفظ سرمایه انسانی خود می‌شوند، بلکه با ایجاد تعادل پایدار میان نقش‌های کاری و خانوادگی، بهره‌وری و پایداری سازمانی را نیز تضمین می‌کنند (جاشکویچیوت و همکاران، ۲۰۲۴). در نتیجه، نظریه انتظارات متقابل فرد-سازمان نه تنها مکمل نظریه تعادل کار-خانواده است، بلکه به عنوان زیرساخت مفهومی آن عمل می‌کند و مسیر طراحی راهبردهای منعطف، مشارکتی و انسان‌محور را هموار می‌سازد.

جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینه مطالعات پژوهشی داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق است

<sup>۱</sup> Person-Organization Fit

جدول ۱: پیشینه مطالعات پژوهشی داخلی و خارجی مرتبط با موضوع (منبع: بررسی و یافته‌های محقق)

| نویسندگان            | سال  | عنوان/ هدف پژوهش                                                     | یافته‌های پژوهش (راهبردهای شناسایی شده)                                                          |
|----------------------|------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حسین‌پور و همکاران   | ۱۴۰۴ | تدوین الگوی تعادل خانواده-کار در خانواده‌های اقماری شرکت نفت و حفاری | توجه به انرژی خانواده، وقت‌شناسی، مشارکت در امور خانوادگی، گفت‌وگو مؤثر و توسعه اداری الکترونیک. |
| گل‌آور و همکاران     | ۱۴۰۴ | طراحی الگوی توازن کار و زندگی بر مبنای متون اسلامی                   | تأکید بر تعامل راهبردهای فردی، سازمانی و اجتماعی برای تحقق توازن نقش‌ها.                         |
| رشیدی اسدزاده        | ۱۴۰۳ | بررسی عوامل مؤثر بر تعادل کار و خانواده در سازمان‌های دولتی          | اولویت‌بندی مؤلفه‌های حمایتی و فرهنگی برای ایجاد تعادل در محیط‌های اداری.                        |
| هاشمی                | ۱۴۰۲ | طراحی مدل متعادل‌سازی کار و زندگی در شرکت ملی گاز ایران              | حمایت از حقوق کارکنان، توسعه دولت الکترونیک و بهبود خدمات عمومی برای کاهش تعارض نقش‌ها.          |
| هاشمی و درویش        | ۱۴۰۲ | شناسایی ابعاد تعادل کار-زندگی در شرکت ملی گاز ایران                  | اصلاح ساختار دولت، هوشمندسازی، مدیریت سرمایه انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی و نظارت مؤثر.           |
| شایگان               | ۱۴۰۲ | ارائه راهکارهای تعادل کار و خانواده زنان پلیس                        | ایجاد امکانات مراقبت از فرزندان، توجه به جنسیت در مأموریت‌ها، حذف تبعیض و اصلاح ساختار سازمانی.  |
| بهفر و همکاران       | ۱۴۰۰ | بررسی راهبردهای تعادل کار-زندگی و تأثیرات آن بر نتایج فردی و سازمانی | لزوم انتخاب راهبردهای متناسب با زمینه سازمانی؛ تأکید بر انعطاف‌پذیری و دورکاری.                  |
| سارور و همکاران      | ۲۰۲۵ | بررسی رضایت از تعادل کار-خانواده در دانشگاه‌های پاکستان              | نقش تعارض و غنای نقش‌ها در رضایت؛ ضرورت توجه هم‌زمان به منابع و تقاضاهای هر دو حوزه.             |
| کامیوج و آ           | ۲۰۲۵ | بررسی مرزهای کار-خانواده، بارکاری و رفاه کارکنان                     | مدیریت تعادل بر اساس ترجیحات فردی؛ بارکاری به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده در تجربه تعادل.             |
| ریف                  | ۲۰۲۵ | نقش برنامه‌های تعادل کار-زندگی در تعهد سازمانی                       | برنامه‌های حمایتی موجب افزایش تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان می‌شوند.                               |
| فنگ و همکاران        | ۲۰۲۵ | تحلیل روندهای پژوهشی در حوزه تعادل کار-خانواده                       | شناسایی خوشه‌های دانشی شامل تعارض، غنا و فرهنگ حمایتگر؛ ارائه چارچوب برای مطالعات آینده.         |
| سید و همکاران        | ۲۰۲۵ | بررسی راهبردهای تعادل در فرهنگ جمع‌گرایی پاکستان                     | تأکید بر انعطاف‌پذیری، مراقبت از کودکان و حمایت اجتماعی در محیط کار.                             |
| بابا و همکاران       | ۲۰۲۵ | تحلیل پنج دهه تعادل کار-زندگی در میان زنان                           | پیشنهاد توسعه مدل‌های هدفمند و مداخلات سیاستی برای پاسخ به چالش‌های پایدار.                      |
| راجکومار و همکاران   | ۲۰۲۵ | بررسی اثربخشی برنامه‌های تعادل کار-زندگی در کاهش فرسودگی شغلی        | طراحی منعطف، دسترسی آسان، رضایت شغلی و حمایت روانی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی.                     |
| ویندی و آمینه        | ۲۰۲۴ | اثربخشی سیاست‌های تعادل در اداره خزانهداری                           | نیاز به بازنگری سیاست‌ها بر اساس نیازهای واقعی کارکنان و اهداف سازمانی.                          |
| باربار و همکاران     | ۲۰۲۴ | چالش‌های زنان و عوامل فرهنگی در سیاست‌های تعادل در قطر               | تطبیق راهبردهای خانوادهدوست با زمینه‌های فرهنگی و نهادی خاص کشور.                                |
| وانگ                 | ۲۰۲۴ | تحلیل تضاد نقش‌ها و راهبردهای تعادل بر اساس مدل منابع                | ایجاد مرزهای روشن، مدیریت زمان، حمایت اجتماعی و تقویت روابط در هر دو حوزه.                       |
| بللوف و همکاران      | ۲۰۲۴ | نقش منابع انسانی در تعادل کار-زندگی در سازمان‌های مدرن               | هماهنگی راهبردهای انعطاف‌پذیر با نیازهای کارکنان از طریق تحلیل داده‌ها و بازخورد مستمر.          |
| دوبروتیچ و همکاران   | ۲۰۲۳ | مقایسه سیاست‌های تعادل در تش کشور اروپایی                            | طراحی سیاست‌های جهان‌شمول برای دسترسی عادلانه‌تر به منابع و فرصت‌ها.                             |
| مارزک و همکاران      | ۲۰۲۳ | اهمیت تعادل کار-زندگی در مدیریت و سیاست‌های عمومی                    | پیشنهاد یارانه‌های مراقبتی و تصویب مقررات حمایتی برای ارتقای کیفیت زندگی کاری.                   |
| ویاس و همکاران       | ۲۰۲۲ | تأثیر سیاست‌های خانوادهدوست بر نگرش‌های کاری در هنگ‌کنگ              | نقش کلیدی سرپرستان در موفقیت اجرای سیاست‌ها؛ ضرورت آموزش و توانمندسازی آنان.                     |
| تاناسسکو و سانتیدران | ۲۰۲۲ | تأثیر هنجارهای فرهنگی بر استفاده از سیاست‌های تعادل                  | بازتعریف معیارهای عملکرد و الگوسازی توسط رهبران برای تغییر هنجارهای سازمانی.                     |
| چادا و همکاران       | ۲۰۲۰ | بررسی سیاست‌های تعادل و نتایج سازمانی در هند                         | موفقیت سیاست‌ها وابسته به تطابق با فرهنگ و زیرساخت‌های سازمانی است.                              |

مدل راهبردهای متوازن سازی کار-خانواده در سازمان‌های دولتی با در نظر گرفتن انتظارات متقابل فرد-سازمان

با وجود گستردگی مطالعات پیشین در حوزه تعادل کار و خانواده، همچنان خلأ مفهومی در ادبیات پژوهش احساس می‌شود. مطالعات هاشمی و درویش (۲۰۲۳)، شایگان (۲۰۲۳) و رشیدی اسدزاده (۲۰۲۴)، بیشتر بر ساختارهای سازمانی تمرکز داشته‌اند. در سطح جهانی ویاس و همکاران (۲۰۲۲) و بلوف و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش سرپرستان و منابع انسانی تأکید کرده‌اند. با این حال، توجه کافی به هم‌راستایی انتظارات فرد و سازمان در طراحی راهبردهای تعادل‌ساز دیده نمی‌شود (جاشکویچوت و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش حاضر، این خلأ را در سازمان‌های دولتی ایران پر کرده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل راهبردهای متوازن‌سازی کار-خانواده در سازمان‌های دولتی ایران، با تمرکز بر انتظارات متقابل فرد و سازمان، در زمره مطالعات کاربردی قرار می‌گیرد. از منظر فلسفه علم، این پژوهش بر پایه فلسفه تفسیرگرایی<sup>۱</sup> بنا شده است؛ چرا تخصصی، تجربه عملی و آشنایی با چالش‌های تعادل کار-خانواده در ساختارهای دولتی بود. پیش از آغاز هر مصاحبه، اهداف پژوهش و ابعاد موضوع به‌صورت خلاصه برای مشارکت‌کنندگان تشریح شد و با رعایت اصول اخلاق پژوهش، مصاحبه‌ها ضبط، یادداشت‌برداری و مستندسازی گردید. مدت زمان هر مصاحبه بین ۳۵ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود و اغلب به‌صورت حضوری انجام شد. داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 و روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند. فرآیند تحلیل شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی بود که به استخراج مضامین کلیدی و راهبردهای عملی منجر شد. در بخش کیفی، به‌منظور برآورد میزان کیفیت نحوه

که هدف آن فهم عمیق از ادراکات و تعاملات انسانی در بستر سازمان‌های دولتی است. در سطح استراتژی پژوهش، از راهبرد کیفی اکتشافی استفاده شده است؛ زیرا موضوع دارای پیچیدگی‌های مفهومی است که نیازمند کشف الگو، مضامین و روابط پنهان است. از منظر رویکرد، مطالعه حاضر مبتنی بر استقرا است؛ زیرا مدل مفهومی از دل داده‌های میدانی و تحلیل مضمون استخراج می‌شود. این مطالعه با روش کیفی و مشخصاً تحلیل مضمون انجام شده است تا بتواند راهبردهای موثر برای متوازن‌سازی کار-خانواده را در بستر سازمان‌های دولتی واکاوی کند. در مرحله گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی بهره گرفته شد. این افراد شامل ۶ عضو هیئت علمی دانشگاه، ۶ مدیر منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی، و ۳ کارمند با تجربه بودند که به‌صورت هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری انتخاب شدند. معیار انتخاب خبرگان، برخورداری از دانش

کدگذاری‌ها از معیارهای اعتمادپذیری (هدایت مصاحبه‌شوندگان به سمت موضوع تحقیق و مرور چندباره مصاحبه‌ها)؛ انتقال‌پذیری (در نظر گرفتن پیشینه نظری برای چارچوب و ابعاد مدل)؛ اتکاپذیری (لحاظ کردن دانش، تجربه و تخصص خبرگان) و تصدیق‌پذیری (پیشگیری از سوگیری محقق) استفاده شده است. ضمن آنکه برای پایایی مصاحبه‌های بخش کیفی، از روش ضریب توافق درون‌موضوعی بین دو ارزیاب (اساتید با تجربه دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی) استفاده شد که مقدار ۰.۷۹۶ به‌دست آمد و نشان‌دهنده اعتبار قابل قبول تحلیل‌ها بود.

<sup>1</sup> Interpretivism

جدول ۳: سنجش پایایی روند کدگذاری مصاحبه‌ها (منبع: یافته‌های محقق)

| شماره مصاحبه  | تعداد کدها | تعداد توافقی‌ها | تعداد عدم توافقی‌ها | پایایی بازآزمون | فرمول محاسبه پایایی بازآزمون                                              |
|---------------|------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| مصاحبه اول    | ۵۸         | ۲۳              | ۷                   | ۷۹/۳۱٪          | $2 \times \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$ |
| مصاحبه هفتم   | ۴۷         | ۱۸              | ۶                   | ۷۶/۶۰٪          |                                                                           |
| مصاحبه یازدهم | ۳۹         | ۱۶              | ۴                   | ۸۲/۰۵٪          |                                                                           |
| مجموع         | ۱۴۴        | ۵۷              | ۱۸                  | ۷۹/۶٪           |                                                                           |

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۳، ضریب توافق برای مصاحبه اول ۷۹/۳۱ درصد، برای مصاحبه هفتم ۷۶/۶۰ درصد و برای مصاحبه یازدهم ۸۲/۰۵ درصد به دست آمد که همگی از حداقل استاندارد قابل قبول (۷۰ درصد) فراتر هستند. علاوه بر این، ضریب توافق مجموع مصاحبه‌ها به میزان ۷۹/۶ درصد شده است. این رقم نه تنها نشان‌دهنده ثبات درونی بالا در فرآیند کدگذاری است، بلکه حاکی از اعتبار قابل اتکای تحلیل کیفی انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی این پژوهش، مجموعاً ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران منابع انسانی و کارکنان دولتی مورد مصاحبه قرار گرفتند. از این تعداد، ۱۰ نفر (۶۶.۷٪) دارای مدرک دکتری و ۵ نفر (۳۳.۳٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان ۴۶.۶ سال و میانگین سابقه کاری یا تدریس آن‌ها ۱۶.۹ سال بود. از نظر جنسیت، ۹ نفر (۶۰٪) مرد و ۶ نفر (۴۰٪) زن بودند. در میان اساتید دانشگاهی، ۵ نفر (۸۳.۳٪) در رشته مدیریت دولتی و ۱ نفر (۱۶.۷٪) در رشته مدیریت بازرگانی تخصص داشتند؛ همچنین رتبه علمی آن‌ها شامل ۳ استادیار، ۲ دانشیار و ۱ استاد بود که میانگین تعداد مقالات منتشرشده آنان ۳۹.۳ مقاله بود. در میان مدیران منابع انسانی، تنوع رشته‌ای شامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت بازرگانی، فناوری اطلاعات و مالی مشاهده شد که نشان‌دهنده پراکندگی تخصصی و تجربه

اجرایی متنوع در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی است. در گروه کارکنان دولتی نیز، هر سه نفر دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال بودند، همگی متأهل و دارای فرزند بوده و دو نفر به صورت رسمی و یک نفر به صورت قراردادی استخدام شده‌اند. این ترکیب جمعیت‌شناختی، تنوع قابل توجهی از نظر جنسیت، تحصیلات، تخصص و تجربه را در اختیار پژوهش قرار داده و زمینه‌ساز تحلیل چندلایه و غنی از انتظارات متقابل فرد-سازمان در زمینه تعادل کار-خانواده بوده است.

جدول شماره (۴) نمایانگر بخشی از فرآیند کدگذاری اولیه در مرحله تحلیل مضمون کیفی پژوهش است که بر اساس گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با سه گروه مشارکت‌کننده اساتید دانشگاهی، مدیران منابع انسانی و کارکنان دولتی تنظیم شده است. این جدول، نمونه‌ای از نحوه تبدیل داده‌های متنی به کدهای مفهومی را نشان می‌دهد که در آن هر گزاره با یک کد اولیه مرتبط شده و درصد پوشش آن در متن مصاحبه مشخص گردیده است. تنوع موضوعی کدها، از تخصیص منابع و سیاست‌های دورکاری گرفته تا رضایت شغلی، مسئولیت‌پذیری و تنظیم ساعات کاری، بیانگر گستره مفهومی و عمق ادراکی مشارکت‌کنندگان نسبت به راهبردهای متوازن‌سازی کار-خانواده در سازمان‌های دولتی است. این مرحله، پایه‌ای برای شکل‌گیری مقوله‌های فرعی و مدل مفهومی نهایی پژوهش محسوب می‌شود.

جدول (۴): نمونه ای از کدگذاری اولیه متون مصاحبه برای هر کدام از مشارکت کنندگان

| درصد پوشش | گزاره متن مصاحبه                                                                                                                                                   | کد اولیه                                 | کد خبرگان |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|
| ۲/۴۳      | اگر نیروی انسانی یک سازمان بدون دسترسی به منابع لازم مثل تجهیزات کافی یا حتی پشتیبانی مالی قرار بگیرد، نمی‌تواند به صورت مؤثر کار کند                              | تخصیص و فعال‌سازی منابع                  | Prof (1)  |
| ۳/۰۴      | کار از راه دور به کارکنان این امکان را می‌دهد که از مکان‌های مختلف کار کنند و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند                                                      | سیاست‌های کار از راه دور                 | Prof (2)  |
| ۲/۶۵      | آن‌ها کمتر دچار فرسودگی شغلی می‌شوند و می‌توانند با انرژی بیشتری به وظایف خود بپردازند.                                                                            | کاهش فلات زدگی شغلی                      | Prof (3)  |
| ۳/۱۸      | کارکنان باید یاد بگیرند که چگونه اولویت‌های خود را تعیین کنند و زمانی را به استراحت و خانواده اختصاص دهند.                                                         | تعیین مرزهای بین کار و زندگی             | Prof (5)  |
| ۲/۲۲      | تصویر مثبت به کارکنان کمک می‌کند تا احساس غرور و تعلق بیشتری به سازمان داشته باشند.                                                                                | ارتقاء تصویر مثبت سازمان در جامعه        | Prof (6)  |
| ۴/۷۲      | کاهش استرس شغلی و افزایش توان مقابله با فشارهای کاری.                                                                                                              | ارتقای تاب‌آوری روانشناختی               | Mang (1)  |
| ۳/۲۶      | تعداد روزهای دورکاری افزایش یابد و حمایت بیشتری برای والدینی که فرزندان کوچک دارند، ارائه شود                                                                      | تعیین دوره‌های استراحت و بازسازی         | Mang (2)  |
| ۴/۵۶      | کارکنان انتظار دارند حقوق و مزایای منصفانه‌ای دریافت کنند که با نرخ تورم و مهارت‌هایشان همخوانی داشته باشد.                                                        | افزایش حقوق با نرخ تورم و توسعه مهارت‌ها | Mang (3)  |
| ۵/۰۰      | سازمان‌های دولتی معمولاً انتظار دارند که کارمندان به وظایف خود به‌صورت کامل پایبند باشند و عملکرد بالایی داشته باشند، حتی اگر سیاست‌های متعادل‌سازی اجرا شده باشد. | مسئولیت پذیری شغلی                       | Mang (4)  |
| ۱۰/۲۹     | رضایت شغلی پل ارتباطی بین تعادل کار-خانواده و بهره‌وری است. کارکنان راضی، انگیزه بیشتری برای مشارکت فعال دارند و کمتر غایب می‌شوند.                                | افزایش رضایت شغلی                        | Mang (5)  |
| ۸/۹۳      | انتظار دارم که کارکنان به رسالت و مأموریت‌های سازمان اعتقاد عمیقی داشته باشند و با انگیزه و اشتیاق به انجام وظایف خود بپردازند.                                    | اولویت دادن به اهداف سازمانی             | Mang (6)  |
| ۱/۴۵      | تبدیل اضافه‌کاری به امری اختیاری و نه اجباری،                                                                                                                      | کاهش اضافه‌کاری های اجباری               | Empl (1)  |
| ۳/۷۴      | من انتظار دارم که سازمان ساعات کاری منعطفی برایم فراهم کند تا بتوانم بر اساس نیازهای خانوادگی‌ام برنامه‌ریزی کنم.                                                  | ساعات کاری منعطف                         | Empl (2)  |
| ۵/۰۱      | سازمان از من انتظار دارد که ساعات کاری مشخص و ثابتی را رعایت کنم و در مواقع ضروری، وظایف شغلی را بر نیازهای خانوادگی‌ام مقدم بدارم.                                | ساعات کاری ثابت و استاندارد شده          | Empl (3)  |

مشارکت‌کنندگان مطرح شده‌اند، در حالی که برخی دیگر کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. این تفاوت در فراوانی‌ها می‌تواند نشان‌دهنده‌ی اولویت‌ها، چالش‌ها و نیازهای اصلی کارکنان و سازمان‌ها در زمینه‌ی تعادل کار-خانواده باشد.

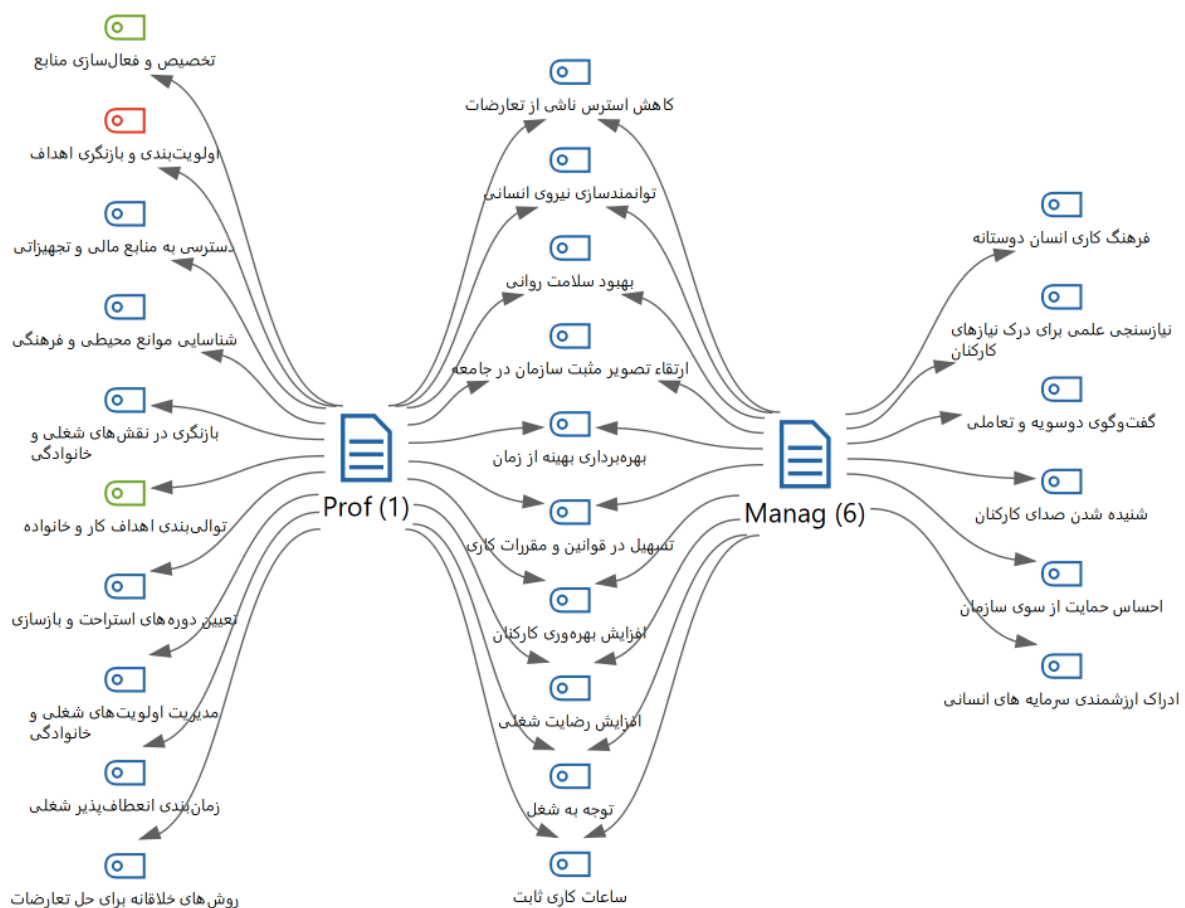
جدول (۵) کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد که در مجموع ۸۰ کد باز از ۳۰۴ گزاره اولیه شناسایی شده‌اند. این کدها بازتاب‌دهنده‌ی مفاهیم و مضامینی هستند که از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در رابطه با خط‌مشی‌های متعادل‌سازی کار-خانواده مطرح شده‌اند. تحلیل فراوانی این کدها نشان می‌دهد که برخی از مفاهیم به‌طور مکرر و با تأکید بیشتری توسط

جدول (۵): کدهای اولیه و مفاهیم احصا شده برای خط مشی های متعادل سازی کار-خانواده

| ردیف | کدهای باز                                  | فراوانی | ردیف | کدهای باز                          | فراوانی |
|------|--------------------------------------------|---------|------|------------------------------------|---------|
| ۱    | توسعه مهدکودک ها و مدارس سازمانی           | ۳       | ۴۱   | افزایش ظرفیت تحمل ایهام            | ۲       |
| ۲    | آموزش مهارت های خود مراقبتی                | ۳       | ۴۲   | افزایش انعطاف پذیری شناختی         | ۲       |
| ۳    | بهره برداری بهینه از زمان                  | ۶       | ۴۳   | بهبود سلامت روانی                  | ۱۱      |
| ۴    | توانمندسازی نیروی انسانی                   | ۷       | ۴۴   | امنیت روانشناختی                   | ۱       |
| ۵    | دسترسی به منابع مالی و تجهیزاتی            | ۶       | ۴۵   | کاهش فلات زندگی شغلی               | ۴       |
| ۶    | رفع موانع محیط کاری و تغییرات فرهنگی       | ۴       | ۴۶   | بهبود رانندگی                      | ۱       |
| ۷    | نیازسنجی علمی برای درک نیازهای کارکنان     | ۵       | ۴۷   | کاهش فرسایش عاطفی                  | ۲       |
| ۸    | اصلاح ساعات کاری یا امکان کار از راه دور   | ۱۰      | ۴۸   | ارتقای تاب آوری روانشناختی         | ۲       |
| ۹    | بهره مندی از زیرساختهای فناورانه و دیجیتال | ۶       | ۴۹   | ارتقاء تصویر مثبت سازمان در جامعه  | ۵       |
| ۱۰   | اصلاح و تسهیل در قوانین و مقررات کاری      | ۷       | ۵۰   | اعتماد آفرینی سازمانی              | ۲       |
| ۱۱   | بازنگری در نقش های شغلی و خانوادگی         | ۳       | ۵۱   | تعهد عاطفی به سازمان               | ۷       |
| ۱۲   | اولویت بندی وظایف و مسئولیت ها             | ۳       | ۵۲   | افزایش مشارکت پذیری خلاقانه        | ۲       |
| ۱۳   | تعیین دوره های استراحت و بازسازی           | ۵       | ۵۳   | کاهش هزینه های استخدام و آموزش     | ۱       |
| ۱۴   | مدیریت اولویت های شغلی و خانوادگی          | ۲       | ۵۴   | کاهش نرخ ترک خدمت                  | ۱۲      |
| ۱۵   | زمان بندی انعطاف پذیر شغلی                 | ۳       | ۵۵   | افزایش بهره وری سازمانی            | ۱۴      |
| ۱۶   | مشارکت جویی در تدوین اهداف                 | ۱       | ۵۶   | حضور مداوم و بدون غیبت غیرموجه     | ۳       |
| ۱۷   | روش های خلاقانه برای حل تعارضات            | ۴       | ۵۷   | محدود کردن درخواست های مرخصی       | ۳       |
| ۱۸   | انطباق اهداف با نیازهای فردی               | ۱       | ۵۸   | اولویت دادن به وظایف شغلی          | ۵       |
| ۱۹   | بازتعریف اهداف سازمانی و خانوادگی          | ۲       | ۵۹   | ساعات کاری ثابت و استاندارد شده    | ۸       |
| ۲۰   | تقویت ارتباطات باز                         | ۱       | ۶۰   | اولویت دادن به اهداف سازمانی       | ۵       |
| ۲۱   | گفت و گوی دوسویه و تعاملی                  | ۲       | ۶۱   | پاسخگو بودن در خارج از ساعات کاری  | ۳       |
| ۲۲   | شنیده شدن صدای کارکنان                     | ۱       | ۶۲   | پذیرش اضافه کاری بدون اعتراض       | ۱       |
| ۲۳   | تعیین مرزهای بین کار و زندگی               | ۴       | ۶۳   | انعطاف پذیری رفتاری در بحران       | ۲       |
| ۲۴   | فرهنگ کاری انسان دوستانه                   | ۳       | ۶۴   | انجام نقش های سازمانی              | ۲       |
| ۲۵   | ترویج فرهنگ احترام به مرزهای شخصی          | ۱       | ۶۵   | رعایت منشور اخلاقی سازمان          | ۲       |
| ۲۶   | ساعات کاری شناور                           | ۲       | ۶۶   | مسئولیت پذیری شغلی                 | ۵       |
| ۲۷   | هفته های کاری فشرده                        | ۱       | ۶۷   | پایبندی به رویه های اداری و قوانین | ۲       |
| ۲۸   | ساعات کاری انعطاف پذیر                     | ۳       | ۶۸   | کاهش اضافه کاری های اجباری         | ۵       |
| ۲۹   | سیاست های کار از راه دور                   | ۴       | ۶۹   | ساعات کاری منصفانه و متعادل        | ۱       |
| ۳۰   | بهبود کیفیت زندگی                          | ۳       | ۷۰   | رعایت اصول ارزش فردی               | ۱       |
| ۳۱   | افزایش رضایت شغلی                          | ۱۱      | ۷۱   | ساعات کاری منعطف                   | ۷       |
| ۳۲   | تقویت مهارت های مدیریت زمان                | ۲       | ۷۲   | انجام نقش های خانوادگی فردی        | ۲       |
| ۳۳   | بهبود روابط بین فردی                       | ۲       | ۷۳   | برنامه های مراقبت از کودکان        | ۲       |
| ۳۴   | فرصت های رشد حرفه ای                       | ۲       | ۷۴   | مسئولیت خانوادگی                   | ۲       |
| ۳۵   | انگیزه برای تلاش مضاعف                     | ۲       | ۷۵   | توجه به خانواده                    | ۶       |
| ۳۶   | افزایش انگیزه درونی                        | ۳       | ۷۶   | داشتن مرخصی های با حقوق            | ۶       |
| ۳۷   | بهبود خودپنداره حرفه ای                    | ۲       | ۷۷   | امنیت و ثبات شغلی                  | ۱       |
| ۳۸   | جلوگیری از خستگی عاطفی                     | ۲       | ۷۸   | افزایش حقوق با نرخ تورم و مهارتها  | ۱       |
| ۳۹   | کاهش استرس ناشی از تعارضات                 | ۶       | ۷۹   | حقوق و مزایای منصفانه              | ۱       |
| ۴۰   | بهبود خودتنظیمی                            | ۲       | ۸۰   | استقلال و خودکفایتی شغلی           | ۲       |

تحلیل فراوانی کدهای استخراج شده نشان می دهد که خط مشی های متعادل سازی کار-خانواده از دیدگاه مصاحبه شوندگان بیشتر بر بهبود بهره وری سازمانی، کاهش نرخ ترک خدمت، بهبود سلامت روانی و افزایش رضایت شغلی متمرکز هستند. همچنین، مفاهیمی مانند انعطاف پذیری در ساعات کاری، توانمندسازی نیروی انسانی و توجه به خانواده نیز از اهمیت بالایی برخوردارند. از سوی دیگر، برخی مفاهیم مانند امنیت روانشناختی و کاهش هزینه های سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته اند که می تواند نشان دهنده نیاز به افزایش آگاهی و توجه به این جنبه ها در محیط های کاری است.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده ها، پس از انجام مصاحبه سیزدهم، اشباع نظری به دست آمد و مفاهیم اصلی به سطحی از همگرایی رسیدند که اطلاعات جدید دیگر ارزش افزوده ای نداشتند. این وضعیت نشان دهنده تثبیت کامل مفاهیم و پایان مرحله گردآوری داده ها است. در مدل ارائه شده در شکل (۵)، این نقطه ی اشباع به وضوح قابل مشاهده است و بیانگر آمادگی کامل برای ورود به مرحله تحلیل نهایی و تفسیر یافته ها است.



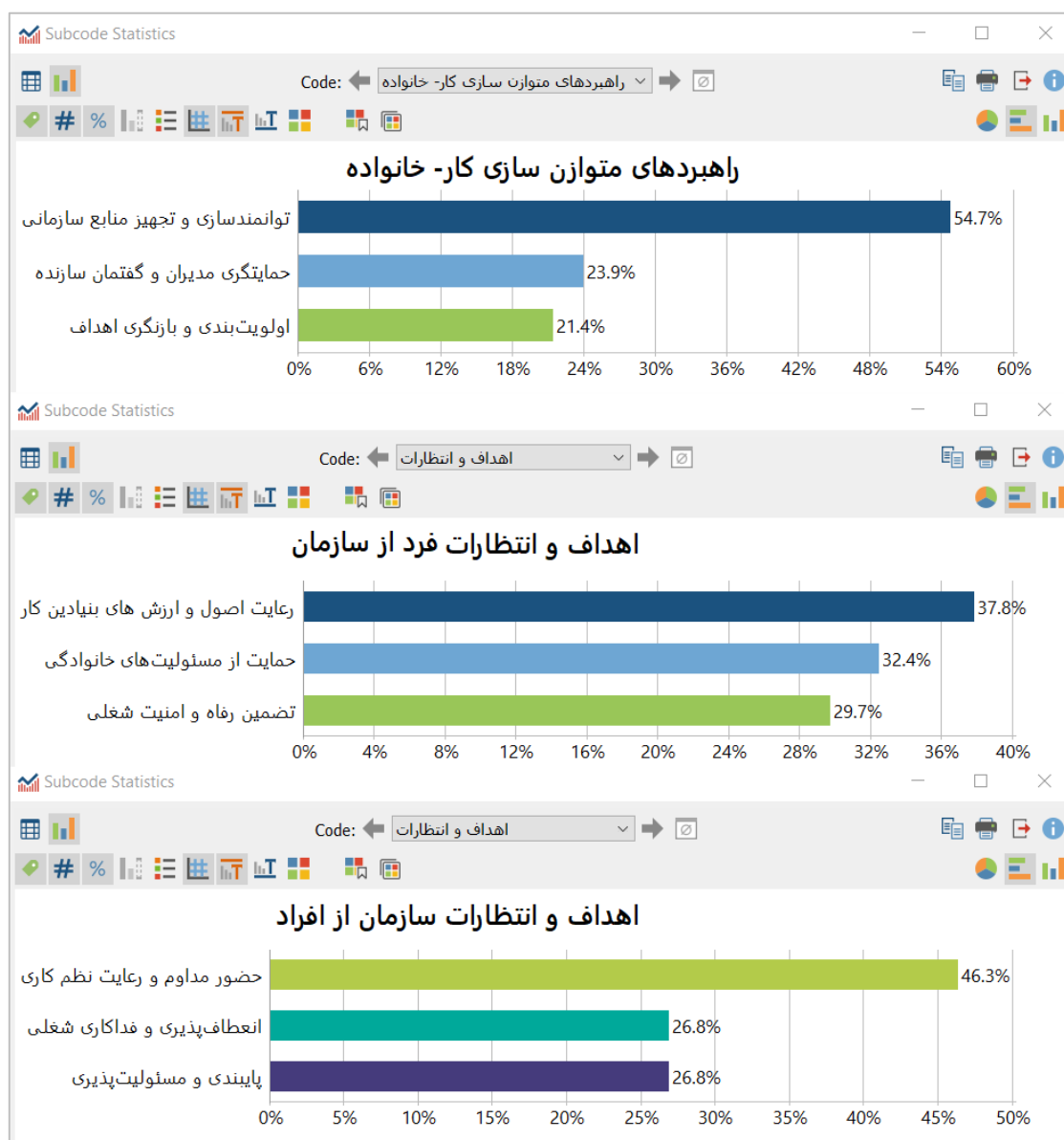
شکل (۵): دستیابی به اشباع نظری (Two-Cases Model)

و ارتباط هر مضمون به صورت بصری و تحلیلی نمایش داده شده است. کدها پس از دسته بندی مفهومی، در سه محور اصلی سازمان دهی شدند: راهبردهای

در تحلیل کیفی این پژوهش، فراوانی کدهای استخراج شده نقش تعیین کننده ای در سنجش اهمیت مضامین ایفا کرده و در قالب ماتریس های تعاملی، سهم

حالی که سازمان ها بر نظم و حضور مداوم تأکید دارند. این ماتریس نه تنها ابعاد کمی را روشن می سازد، بلکه بر ماهیت دوسویه رابطه فرد و سازمان تأکید دارد و نشان می دهد که طراحی هر مدل متوازن سازی باید به طور همزمان به نیازها و محدودیت های هر دو طرف توجه داشته باشد و راهبردها را در سه سطح فردی، سازمانی و سیاست گذاری تعریف کند.

متوازن سازی، انتظارات فرد از سازمان، و انتظارات سازمان از فرد. نمودار تحلیل نشان می دهد که «توانمندسازی و تجهیز منابع سازمانی» با بیشترین سهم، مهم ترین راهبرد از دیدگاه مشارکت کنندگان است و بیانگر ضرورت فراهم سازی زیرساخت های حمایتی پیش از اجرای هر سیاستی است. در سوی دیگر، انتظارات کارکنان بیشتر بر رعایت ارزش های کاری و حمایت از مسئولیت های خانوادگی متمرکز است، در

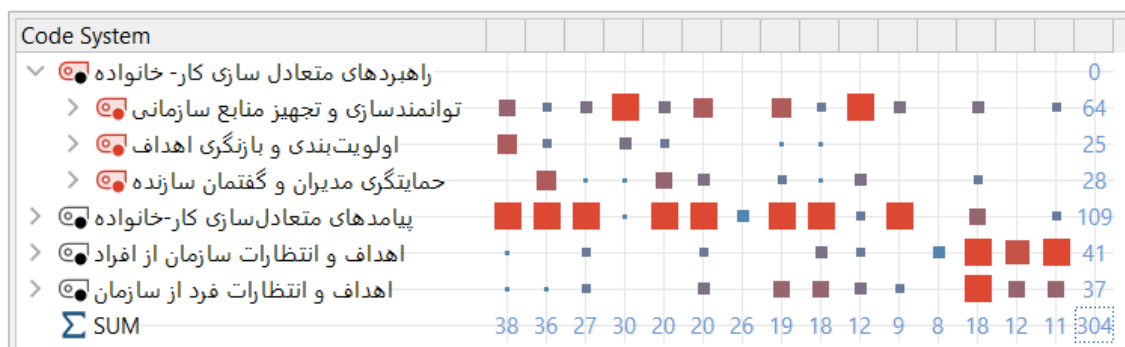


شکل ۱: درصد فراوانی کدهای استخراج شده برای هر کدام از مضامین فراگیر (منبع: یافته های محقق مبتنی بر خروجی نرم افزار)

مدل راهبردهای متوازن سازی کار-خانواده در سازمان های دولتی با در نظر گرفتن انتظارات متقابل فرد- سازمان

مسئولیت پذیری و رفاه شغلی تأکید دارند و رابطه‌ای دوسویه میان طرفین را ترسیم می‌کنند. هرچند مقوله «پیامدهای تعادل» فراوانی کمتری دارد، اما توجه به آثار بلندمدت فردی و سازمانی را نشان می‌دهد. این کدگذاری منسجم، زمینه‌ساز طراحی مدلی جامع است که تعامل متقابل فرد و سازمان را در سه سطح فردی، سازمانی و سیاست‌گذاری به رسمیت می‌شناسد و در قالب نمودار شاخه‌ای تبیین شده است.

بر اساس تحلیل محتوای کیفی و کدهای استخراج‌شده، مقوله «راهبردهای متعادل‌سازی» با بیشترین فراوانی، به‌عنوان محور اصلی طراحی مدل شناسایی شد. این مقوله شامل سه زیرمقوله کلیدی است: «توانمندسازی منابع سازمانی»، «بازنگری اهداف» و «حمایت‌گری مدیران»، که نشان‌دهنده تمرکز مشارکت‌کنندگان بر تقویت زیرساخت‌ها، هدف‌گذاری مشترک و رهبری همدلانه است. در ادامه، «انتظارات سازمان از فرد» و «انتظارات فرد از سازمان» نیز به‌ترتیب بر



شکل ۲: فراوانی کدهای فرعی و اصلی نسبت به مصاحبه‌ها (منبع: یافته‌های محقق مبتنی بر خروجی نرم‌افزار)

ساختارهای حمایتی درون سازمانی و تقویت بسترهای اجتماعی است. شاخه‌بندی دقیق آن، تعامل میان سطوح مختلف را برجسته کرده و به‌عنوان نقشه‌ای مفهومی، مسیر تدوین سیاست‌های چندلایه و منطبق با انتظارات دوطرفه فرد و سازمان را فراهم می‌سازد.

مدل ترسیم‌شده در شکل ۳، نتیجه تلفیق داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و تحلیل چندمرحله‌ای مضمون‌هاست که ساختار مفهومی راهبردهای متوازن‌سازی کار و خانواده را در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی به تصویر می‌کشد. این مدل نشان می‌دهد که دستیابی به تعادل نقش‌ها، نیازمند توجه هم‌زمان به سلامت روان، رضایت شغلی، طراحی

جدول شماره ۴، ساختار نهایی مضامین پژوهش بر اساس تحلیل داده‌های کیفی و نظرات خبرگان است. این جدول نشان می‌دهد که راهبردهای متوازن‌سازی کار و خانواده در سه محور اصلی سازمان‌دهی شده‌اند: «توانمندسازی منابع سازمانی»، «بازنگری اهداف»، «حمایت‌گری مدیران» و «تنظیمات کاری انعطاف‌پذیر». هر محور شامل مجموعه‌ای از مضامین پایه است که به‌صورت دقیق و با استناد به مشارکت‌کنندگان

دسته‌بندی شده‌اند. انتظارات متقابل فرد و سازمان در دو بخش مجزا ارائه شده که به‌روشنی ابعاد رفتاری، ارزشی و ساختاری این رابطه را آشکار می‌سازند. این طبقه‌بندی، ضمن نمایش فراوانی و پراکندگی کدها، بستری منسجم برای طراحی مدل نهایی فراهم کرده و امکان تحلیل چندلایه‌ای از تعاملات فردی و سازمانی را مهیا ساخته است.

| مضامین<br>فراگیر                           | مضامین<br>سازمان‌دهنده        | ردیف | مضامین پایه                                | مرجع خبرگان                      |
|--------------------------------------------|-------------------------------|------|--------------------------------------------|----------------------------------|
| توانمندسازی<br>و تجهیز<br>منابع<br>سازمانی | تخصیص و<br>فعال‌سازی<br>منابع | ۱    | توسعه مهدکودک ها و مدارس سازمانی           | P1-P4-P6-M2-M5-E1                |
|                                            |                               | ۲    | آموزش مهارت های خود مراقبتی                | P2-P5-P6-M1-M3-E2                |
|                                            |                               | ۳    | بهره‌برداری بهینه از زمان                  | P1-P3-P6-M2-M4-M6-E1-E2          |
|                                            |                               | ۴    | توانمندسازی نیروی انسانی                   | P1-P3-P5-P6-M1-M3-M5-E2          |
|                                            | تغییر منابع و<br>رفع موانع    | ۵    | دسترسی به منابع مالی و تجهیزاتی            | P1-P2-P5-P6-M2-M4-E3             |
|                                            |                               | ۶    | رفع موانع محیط کاری و تغییرات فرهنگی       | P3-P6-M1-M2-M5-E1                |
|                                            |                               | ۷    | نیازسنجی علمی برای درک نیازهای کارکنان     | P2-P4-P5-M3-M6-E2                |
|                                            |                               | ۸    | اصلاح ساعات کاری یا امکان کار از راه دور   | P2-P4-P5-P6-M1-M2-M3-M6-E1-E2-E3 |
|                                            |                               | ۹    | بهره مندی از زیرساختهای فناورانه و دیجیتال | P1-P3-P6-M1-M4-M5-E2             |

| مضامین فراگیر                    | مضامین سازمان دهنده            | ردیف | مضامین پایه                             | مرجع خبرگان                |
|----------------------------------|--------------------------------|------|-----------------------------------------|----------------------------|
| اولویت بندی و بازنگری اهداف      | توالی بندی اهداف کار و خانواده | ۱۰   | اصلاح و تسهیل در قوانین و مقررات کاری   | P2-P5-P6-M3-M4-M5-M6-E1    |
|                                  |                                | ۱۱   | بازنگری در نقش های شغلی و خانوادگی      | P4-P6-M2-M3-E3             |
|                                  |                                | ۱۲   | اولویت بندی وظایف و مسئولیت ها          | P3-P5-P6-M4-M6-E3          |
|                                  |                                | ۱۳   | تعیین دوره های استراحت و بازسازی        | P2-P6-M1-M2-M3-E1          |
|                                  |                                | ۱۴   | مدیریت اولویت های شغلی و خانوادگی       | P1-P5-M4-E2                |
|                                  | بازنگری و توسعه اهداف جدید     | ۱۵   | زمان بندی انعطاف پذیر شغلی              | P3-P4-P6-M2-E1             |
|                                  |                                | ۱۶   | مشارکت جویی در تدوین اهداف              | P4-P6-M3-E3                |
|                                  |                                | ۱۷   | روش های خلاقانه برای حل تعارضات         | P2-P5-M1-M6-E2             |
|                                  |                                | ۱۸   | انطباق اهداف با نیاز های فردی           | P1-P3-M1-M5-E2             |
|                                  |                                | ۱۹   | بازتعریف اهداف سازمانی و خانوادگی       | P4-P5-M2-M4-E1             |
| حمایتگری مدیران و گفتمان سازنده  | گفتمان سازنده، تعاملی و باز    | ۲۰   | تقویت ارتباطات باز                      | P6-M1-M3-E3                |
|                                  |                                | ۲۱   | گفت و گوی دوسویه و تعاملی               | P2-P5-M2-M4-E2             |
|                                  |                                | ۲۲   | شنیده شدن صدای کارکنان                  | P3-P6-M1-E1                |
|                                  |                                | ۲۳   | تعیین مرز های بین کار و زندگی           | P2-P5-P6-M2-M5-E1-E2       |
|                                  |                                | ۲۴   | فرهنگ کاری انسان دوستانه                | P1-P4-M3-M6-E3             |
|                                  | اجرای تنظیمات کاری انعطاف پذیر | ۲۵   | ترویج فرهنگ احترام به مرز های شخصی      | P2-P3-M4-E2                |
|                                  |                                | ۲۶   | ساعات کاری شناور                        | P3-P4-M1-M6-E2             |
|                                  |                                | ۲۷   | هفته های کاری فشرده                     | P5-M3-E1                   |
|                                  |                                | ۲۸   | ساعات کاری انعطاف پذیر                  | P3-P4-P6-M1-M2-M6-E2-E3    |
|                                  |                                | ۲۹   | سیاست های کار از راه دور                | P2-P5-P6-M1-M3-M5-E1-E3    |
| اهداف و انتظارات سازمان از افراد | حضور مداوم و رعایت نظم کاری    | ۳۰   | حضور مداوم و بدون غیبت غیرموجه          | P1-M2-M4-E3                |
|                                  |                                | ۳۱   | محدود کردن درخواست های مرخصی            | P4-M3-M5-E1                |
|                                  |                                | ۳۲   | اولویت دادن به وظایف شغلی               | P3-P6-M2-M4-E2             |
|                                  |                                | ۳۳   | ساعات کاری ثابت و استاندارد شده         | P2-P5-M1-M6-E1-E3          |
|                                  |                                | ۳۴   | اولویت دادن به اهداف سازمانی            | P6-M1-M5-E3                |
|                                  | انعطاف پذیری و فداکاری شغلی    | ۳۵   | پاسخگو بودن در خارج از ساعات کاری       | P2-M2-M4-E2                |
|                                  |                                | ۳۶   | پذیرش اضافه کاری بدون اعتراض            | P3-M3-E1                   |
|                                  |                                | ۳۷   | انعطاف پذیری رفتاری در شرایط بحرانی     | P5-M6-E2                   |
|                                  |                                | ۳۸   | انجام نقش های سازمانی                   | P1-P3-M1-E2                |
|                                  |                                | ۳۹   | رعایت منشور اخلاقی سازمان               | P4-M5-E3                   |
| اهداف و انتظارات فرد از سازمان   | پایبندی و مسئولیت پذیری        | ۴۰   | مسئولیت پذیری شغلی                      | P3-P6-M4-M5-E2             |
|                                  |                                | ۴۱   | پایبندی کامل به رویه های اداری و قوانین | P2-P5-M3-M6-E1             |
|                                  |                                | ۴۲   | کاهش اضافه کاری های اجباری              | P1-P2-M2-M5-E1             |
|                                  |                                | ۴۳   | ساعات کاری منصفانه و متعادل             | P4-M3-E2                   |
|                                  |                                | ۴۴   | رعایت اصول ارزش فردی                    | P5-M4-E3                   |
|                                  | حمایت از مسئولیت های خانوادگی  | ۴۵   | ساعات کاری منعطف                        | P2-P3-P6-M1-M2-M6-E1-E2-E3 |
|                                  |                                | ۴۶   | انجام نقش های خانوادگی فردی             | P1-M5-E2                   |
|                                  |                                | ۴۷   | برنامه های مراقبت از کودکان             | P4-P6-M3-M6-E1-E2          |
|                                  |                                | ۴۸   | مسئولیت خانوادگی                        | P2-M2-E3                   |
|                                  |                                | ۴۹   | توجه به خانواده                         | P3-P5-M1-M4-E1-E2          |
| تضمین رفاه و امنیت شغلی          | تضمین رفاه و امنیت شغلی        | ۵۰   | داشتن مرخصی های با حقوق                 | P1-P4-M3-M6-E1-E3          |
|                                  |                                | ۵۱   | امنیت و ثبات شغلی                       | P3-P6-M2-M5-E2             |
|                                  |                                | ۵۲   | افزایش حقوق با نرخ تورم                 | P1-P4-P6-M3-M6-E3          |
|                                  |                                | ۵۳   | حقوق و مزایای منصفانه                   | P2-P5-M1-M4-E1-E2          |
|                                  |                                | ۵۴   | استقلال و خودکفایتی شغلی                | P3-P5-M2-M5-E2-E3          |

حد نصاب لازم در شاخص‌های CVI و CVR شدند، در مدل نهایی حفظ گردیدند و موارد فاقد اعتبار کافی حذف شدند. این غربالگری، ضمن افزایش دقت نظری مدل، زمینه‌ساز ورود آن به مرحله پیمایش کمی و تحلیل عاملی تأییدی شد. در مجموع، اعتبارسنجی انجام‌شده نشان‌دهنده انسجام مفهومی و کفایت تجربی مدل پیشنهادی برای سنجش راهبردهای متوازن‌سازی کار و خانواده در سازمان‌های دولتی است.

فرآیند اعتبارسنجی مفاهیم استخراج‌شده از مرحله کیفی، با بهره‌گیری از شاخص‌های نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی، به‌صورت دقیق و نظام‌مند انجام شد. در این مرحله، پرسشنامه‌ای شامل ابعاد و شاخص‌های مدل مفهومی در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت تا میزان ضرورت و ارتباط هر گویه با سازه‌های نظری ارزیابی شود. بر اساس نتایج حاصل از جدول شماره ۵، گویه‌هایی که موفق به کسب

جدول (۱): سنجش و ارزیابی نسبت روایی محتوایی مفاهیم برآمده از مرحله کیفی

| مضمین<br>مضامین                            | مضمین<br>مضامین                      | ردیف | مضمین پایه                             | فراوانی<br>"ضروری" | شاخص<br>CVR | فراوانی<br>"مرتبط" | شاخص<br>CVI | نتیجه<br>نهایی |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|------|----------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|----------------|
| توانمندسازی<br>و تجهیز<br>منابع<br>سازمانی | تخصیص و<br>فعال‌سازی<br>منابع        | ۱    | توسعه مهدکودک‌ها و مدارس<br>سازمانی    | ۱۰                 | ۰.۶۶۷       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۲    | آموزش مهارت‌های خود مراقبتی            | ۹                  | ۰.۵۰۰       | ۷                  | ۰.۵۸۳       | -              |
|                                            |                                      | ۳    | بهره‌برداری بهینه از زمان              | ۱۰                 | ۰.۶۶۷       | ۱۰                 | ۰.۸۳۳       | ✓              |
|                                            |                                      | ۴    | توانمندسازی نیروی انسانی               | ۱۱                 | ۰.۸۳۳       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۵    | دسترسی به منابع مالی و تجهیزاتی        | ۱۱                 | ۰.۸۳۳       | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ✓              |
| تغییر منابع و<br>رفع موانع                 | تغییر منابع و<br>رفع موانع           | ۶    | رفع موانع کاری و تغییرات فرهنگی        | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۷    | نیازسنجی برای درک نیازهای<br>کارکنان   | ۱۰                 | ۰.۶۶۷       | ۱۱                 | ۰.۹۱۷       | ✓              |
|                                            |                                      | ۸    | اصلاح ساعات کاری یا کار از راه<br>دور  | ۹                  | ۰.۵۰۰       | ۸                  | ۰.۶۷۰       | -              |
|                                            |                                      | ۹    | زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال<br>سازی | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ۱۱                 | ۰.۹۱۷       | ✓              |
|                                            |                                      | ۱۰   | اصلاح و تسهیل در قوانین و<br>مقررات    | ۱۱                 | ۰.۸۳۳       | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۱۱   | بازنگری در نقش شغلی و خانوادگی         | ۱۰                 | ۰.۶۶۷       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
| اولویت‌بندی<br>و بازنگری<br>اهداف          | توالی‌بندی<br>اهداف کار و<br>خانواده | ۱۲   | اولویت‌بندی وظایف و مسئولیت‌ها         | ۱۰                 | ۰.۶۶۷       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۱۳   | تعیین دوره‌های استراحت و<br>بازسازی    | ۱۱                 | ۰.۸۳۳       | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۱۴   | مدیریت اولویت‌های شغلی و<br>خانوادگی   | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ✓              |
|                                            | بازنگری و<br>توسعه اهداف<br>جدید     | ۱۵   | زمان‌بندی انعطاف‌پذیر شغلی             | ۸                  | ۰.۳۳۳       | ۶                  | ۰.۵۰۰       | -              |
|                                            |                                      | ۱۶   | مشارکت جویی در تدوین اهداف             | ۱۰                 | ۰.۶۶۷       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۱۷   | روش‌های خلاقانه برای حل<br>تعارضات     | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ۱۱                 | ۰.۹۱۷       | ✓              |
| حمایت‌گری<br>مدیران و<br>سازنده            | گفتمان<br>سازنده،<br>تعاملی و باز    | ۱۸   | انطباق اهداف با نیازهای فردی           | ۱۱                 | ۰.۸۳۳       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۱۹   | بازتعریف اهداف سازمانی و<br>خانوادگی   | ۱۱                 | ۰.۸۳۳       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۲۰   | تقویت ارتباطات باز                     | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۲۱   | گفت‌وگوی دوسویه و تعاملی               | ۱۰                 | ۰.۶۶۷       | ۹                  | ۰.۷۵۰       | ✓              |
|                                            |                                      | ۲۲   | شنیده شدن صدای کارکنان                 | ۱۲                 | ۰.۱۰۰       | ۱۱                 | ۰.۹۱۷       | ✓              |

مدل راهبردهای متوازن سازی کار-خانواده در سازمان‌های دولتی با در نظر گرفتن انتظارات متقابل فرد-سازمان

| مضامین فراگیر                    | مضامین سازمان دهنده               | ردیف                            | مضامین پایه                        | فراوانی "ضروری" | شاخص CVR | فراوانی "مرتبط" | شاخص CVI | نتیجه نهایی |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------|----------|-----------------|----------|-------------|
|                                  | ترویج و تقویت فرهنگ حمایتگری      | ۲۳                              | تعیین مرز های بین کار و زندگی      | ۱۱              | ۸۳۳      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  |                                   | ۲۴                              | فرهنگ کاری انسان دوستانه           | ۱۲              | ۱        | ۱۲              | ۱        | ✓           |
|                                  |                                   | ۲۵                              | فرهنگ احترام به مرز های شخصی       | ۱۱              | ۸۳۳      | ۱۲              | ۱        | ✓           |
|                                  | اجرای تنظیمات کاری انعطاف پذیر    | ۲۶                              | ساعات کاری شناور                   | ۱۰              | ۶۶۷      | ۱۱              | ۹۱۷      | ✓           |
|                                  |                                   | ۲۷                              | هفته های کاری فشرده                | ۷               | ۱۶۷      | ۵               | ۴۲.۰     | -           |
|                                  |                                   | ۲۸                              | ساعات کاری انعطاف پذیر             | ۱۱              | ۸۳۳      | ۱۲              | ۱        | ✓           |
|                                  |                                   | ۲۹                              | سیاست های کار از راه دور           | ۱۱              | ۸۳۳      | ۱۰              | ۸۳۳      | ✓           |
|                                  | حضور مداوم و رعایت نظم کاری       | ۳۰                              | حضور مداوم و بدون غیبت غیرموجه     | ۱۰              | ۶۶۷      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  |                                   | ۳۱                              | محدود کردن درخواست های مرخصی       | ۱۰              | ۶۶۷      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
| ۳۲                               |                                   | اولویت دادن به وظایف شغلی       | ۱۰                                 | ۶۶۷             | ۱۰       | ۸۳۳             | ✓        |             |
| ۳۳                               |                                   | ساعات کاری ثابت و استاندارد شده | ۱۱                                 | ۸۳۳             | ۱۱       | ۹۱۷             | ✓        |             |
| اهداف و انتظارات سازمان از افراد | انعطاف پذیری و فداکاری شغلی       | ۳۴                              | اولویت دادن به اهداف سازمانی       | ۱۲              | ۱        | ۱۱              | ۹۱۷      | ✓           |
|                                  |                                   | ۳۵                              | پاسخگو بودن در خارج از ساعات کاری  | ۱۱              | ۸۳۳      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  |                                   | ۳۶                              | پذیرش اضافه کاری بدون اعتراض       | ۸               | ۳۳۳      | ۸               | ۶۷.۰     | -           |
|                                  |                                   | ۳۷                              | انعطاف پذیری رفتاری در بحران       | ۱۰              | ۶۶۷      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  | پایبندی و مسئولیت پذیری           | ۳۸                              | انجام نقش های سازمانی              | ۹               | ۵.۰      | ۶               | ۵۸.۰     | -           |
|                                  |                                   | ۳۹                              | رعایت منشور اخلاقی سازمان          | ۱۱              | ۸۳۳      | ۱۰              | ۸۳۳      | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۰                              | مسئولیت پذیری شغلی                 | ۱۰              | ۶۶۷      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۱                              | پایبندی به رویه های اداری و قوانین | ۱۰              | ۶۶۷      | ۱۰              | ۸۳۳      | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۲                              | کاهش اضافه کاری های اجباری         | ۱۱              | ۸۳۳      | ۱۲              | ۱        | ✓           |
| اهداف و انتظارات فرد از سازمان   | رعایت اصول و ارزش های بنیادین کار | ۴۳                              | ساعات کاری منصفانه و متعادل        | ۱۱              | ۸۳۳      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۴                              | رعایت اصول ارزش فردی               | ۱۲              | ۱        | ۱۲              | ۱        | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۵                              | ساعات کاری منعطف                   | ۱۲              | ۱        | ۱۲              | ۱        | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۶                              | انجام نقش های خانوادگی فردی        | ۱۱              | ۸۳۳      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  | حمایت از مسئولیت های خانوادگی     | ۴۷                              | برنامه های مراقبت از کودکان        | ۱۲              | ۱        | ۱۱              | ۹۱۷      | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۸                              | مسئولیت خانوادگی                   | ۱۰              | ۶۶۷      | ۱۰              | ۸۳۳      | ✓           |
|                                  |                                   | ۴۹                              | توجه به خانواده                    | ۱۱              | ۸۳۳      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
|                                  |                                   | ۵۰                              | داشتن مرخصی های با حقوق            | ۱۰              | ۶۶۷      | ۱۰              | ۸۳۳      | ✓           |
|                                  | تضمین رفاه و امنیت شغلی           | ۵۱                              | امنیت و ثبات شغلی                  | ۱۱              | ۸۳۳      | ۹               | ۷۵.۰     | ✓           |
| ۵۲                               |                                   | افزایش حقوق با نرخ تورم         | ۸                                  | ۳۳۳             | ۸        | ۶۷.۰            | -        |             |

| مضامین<br>فراگیر                                                                                                                                                        | مضامین<br>سازمان‌دهنده | ردیف | مضامین پایه              | فراوانی<br>"ضروری"                        | شاخص<br>CVR | فراوانی<br>"مرتبط" | شاخص<br>CVI | نتیجه<br>نهایی |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|--------------------------|-------------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|----------------|
|                                                                                                                                                                         |                        | ۵۳   | حقوق و مزایای منصفانه    | ۱۱                                        | ۸۳۳         | ۹                  | ۷۵.۰        | ✓              |
|                                                                                                                                                                         |                        | ۵۴   | استقلال و خودکفایتی شغلی | ۱۰                                        | ۶۶۷         | ۱۰                 | ۸۳۳         | ✓              |
| $n_e$ : تعداد خبرگانی که گویه را برای سنجش سازه مورد نظر "ضروری" دانسته اند.<br>$N$ : تعداد کل خبرگان که در مورد سنجش روایی پرسشنامه مشارکت داشته اند.                  |                        |      |                          | $CVR = (n_e - \frac{N}{2}) / \frac{N}{2}$ |             |                    |             |                |
| $n_a$ : تعداد خبرگانی که گویه را با سازه مورد نظر "کاملاً مرتبط" دانسته اند.<br>$n_b$ : تعداد خبرگانی که گویه را با سازه مورد نظر "مرتبط و نیاز به بازبینی" دانسته اند. |                        |      |                          | $CVI = (n_a + n_b) / N$                   |             |                    |             |                |

در فرآیند اعتبارسنجی مفاهیم استخراج شده، پنج مضمون پایه به دلیل عدم کسب حد نصاب لازم از مدل نهایی حذف شدند. این مضامین شامل «آموزش مهارت‌های خودمراقبتی»، «اصلاح ساعات کاری یا کار از راه دور»، «زمان‌بندی انعطاف‌پذیر شغلی»، «پذیرش اضافه کاری بدون اعتراض» و «انجام نقش‌های

سازمانی» بودند که به‌رغم اهمیت اولیه، نتوانستند نظر اکثریت خبرگان را در خصوص ضرورت و ارتباط مستقیم با سازه‌های مدل جلب کنند. نهایتاً مدل متوازن سازی کار-خانواده با در نظر گرفتن انتظارات فرد-سازمان مطابق شکل ۵ است.



شکل (۵): مدل نهایی پژوهش برای راهبردهای متوازن سازی کار-خانواده در سازمان های دولتی ایران

مستقیم بر بهره‌وری سازمانی، وفاداری کارکنان و پایداری منابع انسانی نیز اثرگذار است (راجکومار و همکاران، ۲۰۲۵). در بافت سازمان های دولتی ایران، این چالش ها با موانع ساختاری و فرهنگی مضاعفی همراه است که از جمله می توان به ساختار سلسله مراتبی، انتظارات شغلی سنتی و محدودیت های فناورانه اشاره کرد (رشیدی و اسدزاده، ۱۴۰۳؛ شایگان، ۱۴۰۲). اگرچه مدل های متعددی در زمینه تعادل کار-خانواده ارائه شده، اما اغلب این مدل ها بر جنبه های یک سو به متمرکز بوده و توجه کافی به رابطه متقابل فرد و سازمان نداشته اند

### بحث و نتیجه گیری

در شرایط کنونی که محیط های کاری با سرعتی بی سابقه در حال تحول اند و جامعه نیز با دگرگونی های فرهنگی و اجتماعی گسترده ای مواجه است، مسئله توازن میان نقش های حرفه ای و خانوادگی به یکی از دغدغه های بنیادین کارکنان، به ویژه در نهادهای دولتی، بدل شده است (دوبروتیچ و مارتینیس، ۲۰۲۳؛ وانگ، ۲۰۲۴). پژوهش های اخیر نشان می دهند که تعارض میان کار و خانواده نه تنها پیامدهای منفی بر سلامت روانی، رضایت شغلی و انگیزش فردی دارد، بلکه به طور

مدل راهبردهای متوازن سازی کار-خانواده در سازمان های دولتی با در نظر گرفتن انتظارات متقابل فرد-سازمان

(جاستکویچیوت و همکاران، ۲۰۲۴؛ حسن و همکاران، ۲۰۲۱). این پژوهش با در نظر گیری این شکاف، به طراحی مدلی بومی پرداخت که انتظارات متقابل دو طرف را در راهبردهای متوازن سازی مدنظر قرار داده است.

نتایج حاصل از تحلیل های کیفی و بازخوردهای خبرگان نشان می دهد که دستیابی به تعادل پایدار میان نقش های کاری و خانوادگی در سازمان های دولتی ایران، نیازمند اتخاذ رویکردی چندلایه و جامع است. مدل پیشنهادی این پژوهش، سه دسته راهبرد را معرفی کرد که در تعامل با یکدیگر، سازوکارهای اجرایی تعادل را شکل می دهند: نخست، راهبردهای توانمندسازی منابع که شامل تخصیص منابع انسانی، مالی و فناورانه و نیز رفع موانع ساختاری و فرهنگی است؛ دوم، راهبردهای اولویت بندی و بازنگری اهداف که به تنظیم دقیق وظایف، زمان بندی انعطاف پذیر و مشارکت در تدوین اهداف سازمانی می پردازد؛ و سوم، راهبردهای حمایتگری مدیران که بر ایجاد فضای گفت و گوی دوسویه، شنیده شدن صدای کارکنان و ترویج فرهنگ سازمانی انسان محور تأکید دارد. ویژگی متمایز این مدل، توجه همزمان به انتظارات سازمان از کارکنان نظیر تعهد، نظم و بهره وری و انتظارات کارکنان از سازمان مانند حمایت اجتماعی، انعطاف پذیری و امنیت شغلی است. این نگاه دوسویه، زمینه ساز کاهش تعارضات نقش، افزایش رضایت شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی است.

راهبرد «توانمندسازی و تجهیز منابع سازمانی» یکی از بنیادی ترین مؤلفه های مدل پیشنهادی در این پژوهش است که در دو سطح «تخصیص و فعال سازی منابع» و «تغییر منابع و رفع موانع» سازمان دهی شده است. این راهبرد با تأکید بر فراهم سازی زیرساخت های حمایتی، به ویژه در حوزه های مالی، انسانی، فناورانه و مقرراتی، به عنوان پیش شرطی برای تحقق تعادل کار-خانواده در سازمان های دولتی ایران مطرح شده است. مؤلفه هایی چون توسعه مهدکودک ها و مدارس سازمانی، بهره برداری بهینه از زمان، توانمندسازی نیروی انسانی

و دسترسی به منابع تجهیزاتی، نشان دهنده آن است که مشارکت کنندگان پژوهش، دستیابی به تعادل نقش ها را در گروی ایجاد محیطی منعطف، پاسخ گو و مجهز می دانند. این یافته ها با نتایج پژوهش هاشمی (۱۴۰۲) هم راستا هستند که بر توسعه دولت الکترونیک و بهبود خدمات عمومی برای کاهش تعارض نقش ها تأکید دارد. همچنین، شایگان (۱۴۰۲) نیز در مطالعه ای بر زنان پلیس، ایجاد امکانات مراقبت از فرزندان در محل کار را به عنوان راهکاری مؤثر برای کاهش فشارهای نقش آفرینی دوگانه معرفی کرده است. در سطح بین المللی، همسویی قابل توجهی میان یافته های این پژوهش و مطالعات خارجی دیده می شود. برای نمونه، بلوف و همکاران (۲۰۲۴) در بررسی نقش منابع انسانی در سازمان های مدرن، تأکید می کنند که راهبردهای انعطاف پذیر باید بر اساس تحلیل داده ها و بازخورد مستمر کارکنان طراحی شوند؛ این دیدگاه با مؤلفه «نیازسنجی برای درک نیازهای کارکنان» در مدل حاضر کاملاً همخوانی دارد. همچنین، دوبروتیچ و مارتینیس (۲۰۲۳) در مطالعه ای تطبیقی بر سیاست های تعادل در شش کشور اروپایی، بر ضرورت طراحی سیاست های جهان شمول و عادلانه برای دسترسی برابر به منابع تأکید کرده اند که با مؤلفه «اصلاح و تسهیل در قوانین و مقررات کاری» در این پژوهش هم راستا است. از سوی دیگر، وانگ (۲۰۲۴) در مدل منابع کار-خانواده، بر اهمیت ایجاد مرزهای روشن، مدیریت زمان و تقویت روابط حمایتی در هر دو حوزه تأکید دارد؛ مؤلفه هایی که در این پژوهش تحت عنوان «بهره برداری بهینه از زمان» و «زیرساخت های فناورانه و دیجیتال سازی» مطرح شده اند. نکته قابل توجه در این راهبرد، تأکید بر تغییرات فرهنگی و رفع موانع ساختاری است که در قالب مؤلفه هایی چون «رفع موانع کاری و تغییرات فرهنگی» و «بازنگری در نقش های شغلی و خانوادگی» نمود یافته اند. این مؤلفه ها نشان می دهند که تحقق تعادل کار-خانواده صرفاً با اقدامات فنی و اجرایی ممکن نیست، بلکه نیازمند تحول در نگرش های سازمانی و

بازتعریف نقش‌هاست. این دیدگاه با یافته‌های راجکومار و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستا است که در بررسی اثربخشی برنامه‌های تعادل، بر ضرورت طراحی منعطف، رضایت شغلی و حمایت روانی تأکید دارند. همچنین، ویندی و آمینه (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای بر اداره خزانة‌داری، نشان داده‌اند که سیاست‌های موجود بدون بازنگری و تطابق با نیازهای واقعی کارکنان، اثربخشی لازم را ندارند. در مجموع، راهبرد توانمندسازی و تجهیز منابع سازمانی در این پژوهش، نه تنها با پیشینه داخلی و خارجی هم‌خوانی دارد، بلکه به عنوان ستون فقرات مدل پیشنهادی، زمینه‌ساز تحقق سایر راهبردها و ارتقاء کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های دولتی ایران محسوب می‌شود.

در محور «اهداف و انتظارات سازمان از افراد»، سه دسته اصلی شامل «حضور مداوم و رعایت نظم کاری»، «انعطاف‌پذیری و فداکاری شغلی» و «پایبندی و مسئولیت‌پذیری» شناسایی و تأیید شده‌اند که نشان‌دهنده نگاه سازمان به تعهدات حرفه‌ای کارکنان در قالب نظم، پاسخ‌گویی و وفاداری به مأموریت‌های سازمانی است. مؤلفه‌هایی مانند «حضور مداوم»، «محدود کردن درخواست‌های مرخصی»، «اولویت دادن به وظایف شغلی» و «ساعات کاری ثابت» بیانگر آن‌اند که سازمان‌های دولتی همچنان بر الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کنترل و حضور فیزیکی تأکید دارند. این یافته با مطالعات ویندی و آمینه (۲۰۲۴) هم‌راستا است که نشان دادند سیاست‌های رسمی در سازمان‌های دولتی اغلب با نیازهای واقعی کارکنان همخوانی ندارند و بازنگری در آن‌ها ضروری است. همچنین، پژوهش راجکومار و همکاران (۲۰۲۵) بر اهمیت طراحی منعطف و حمایت روانی تأکید دارد، اما در مقابل، مؤلفه‌هایی مانند «پاسخگو بودن در خارج از ساعات کاری» و «اولویت دادن به اهداف سازمانی» در این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها انتظار دارند کارکنان حتی فراتر از ساعات رسمی، در خدمت اهداف سازمانی باشند. این نوع انتظارات با یافته‌های تاناسسکو

و سانتیدران (۲۰۲۲) نیز قابل مقایسه است که در آن به تأثیر هنجارهای فرهنگی مانند «کارمند ایده‌آل همیشه حاضر» بر استفاده محدود از سیاست‌های تعادل اشاره شده است. در مجموع، این محور از مدل نشان می‌دهد که سازمان‌ها در مسیر تحقق تعادل کار-خانواده، همچنان بر نظم، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان تأکید دارند، اما برای اثربخشی بیشتر، نیازمند بازنگری در ساختارهای کنترلی و پذیرش الگوهای مشارکتی هستند. در مقابل، محور «اهداف و انتظارات فرد از سازمان» شامل سه دسته اصلی «رعایت اصول و ارزش‌های بنیادین کار»، «حمایت از مسئولیت‌های خانوادگی» و «تضمین رفاه و امنیت شغلی» است که نشان‌دهنده نگاه کارکنان به سازمان به عنوان نهادی حمایت‌گر، منصف و انعطاف‌پذیر است. مؤلفه‌هایی مانند «کاهش اضافه‌کاری‌های اجباری»، «ساعات کاری منصفانه»، «رعایت ارزش‌های فردی» و «ساعات کاری منعطف» بیانگر آن‌اند که کارکنان خواهان محیطی هستند که در آن کرامت انسانی، استقلال و تعادل نقش‌ها محترم شمرده شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش سید و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستا است که در فرهنگ جمع‌گرای پاکستان، بر اهمیت انعطاف‌پذیری، مراقبت از کودکان و حمایت اجتماعی در محیط کار تأکید شده است. همچنین، مؤلفه‌هایی مانند «برنامه‌های مراقبت از کودکان»، «توجه به خانواده» و «مسئولیت خانوادگی» با مطالعات شایگان (۱۴۰۲) و گل‌آور و همکاران (۱۴۰۴) هم‌خوانی دارند که بر ضرورت تعامل میان نقش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی تأکید کرده‌اند. در سطح بین‌المللی، بلوف و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر اهمیت طراحی راهبردهای منابع انسانی بر اساس بازخورد کارکنان و نیازهای واقعی آنان تأکید دارند که با مؤلفه «نیاز به استقلال و خودکفایی شغلی» در این پژوهش هم‌راستا است. این محور نشان می‌دهد که کارکنان در سازمان‌های دولتی، خواهان بازتعریف رابطه خود با سازمان بر اساس احترام متقابل، حمایت عملی و انعطاف‌پذیری واقعی هستند؛ رابطه‌ای که اگر به‌درستی

مدیریت شود، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، کاهش تعارض نقش و ارتقاء بهره‌وری منجر شود.

### پیشنهادهای

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مضمون و تأیید مضامین سازمان‌دهنده در سه راهبرد اصلی، مجموعه‌ای از پیشنهادهای کاربردی برای مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران دولتی ارائه می‌شود:

✓ در حوزه توانمندسازی و تجهیز منابع سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی با همکاری واحدهای پشتیبانی، زیرساخت‌هایی برای مراقبت از فرزندان کارکنان در محل کار از جمله ایجاد فضاهای نگهداری کودک یا انعقاد قرارداد با مراکز بیرونی فراهم کنند. همچنین، لازم است واحدهای آموزش سازمانی دوره‌های مهارت‌افزایی در زمینه مدیریت زمان، تاب‌آوری روانی و حل تعارضات را به صورت مستمر و با امکان دسترسی آنلاین برای کارکنان طراحی کنند

✓ در زمینه تغییر منابع و رفع موانع، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران دولتی با بازنگری در مقررات اداری، امکان استفاده از ساعات کاری شناور و دورکاری را برای مشاغل قابل اجرا فراهم کنند. این اقدام می‌تواند با طراحی دستورالعمل‌های اجرایی و نظارت بر عملکرد، از تبدیل انعطاف‌پذیری به بی‌نظمی جلوگیری کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود واحدهای منابع انسانی با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، نیازهای کارکنان را به صورت دوره‌ای پایش کرده و نتایج را در قالب گزارش‌های تحلیلی در اختیار مدیران قرار دهند تا تصمیم‌گیری‌ها مبتنی بر داده و شواهد باشد.

✓ در محور اولویت‌بندی و بازنگری اهداف، پیشنهاد می‌شود مدیران با مشارکت کارکنان، اهداف عملکردی را به صورت مشترک تدوین کرده و در قراردادهای کاری منعکس کنند. این اقدام موجب افزایش حس مالکیت روانی و تعهد سازمانی می‌شود. همچنین، لازم است تقویم‌های کاری سازمانی به گونه‌ای طراحی شوند که امکان استراحت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بر اساس حجم کاری و شرایط خانوادگی کارکنان فراهم گردد.

✓ در حوزه بازنگری و توسعه اهداف جدید، توصیه می‌شود مدیران جلسات منظم با کارکنان برگزار کنند تا از طریق گفت‌وگوی تعاملی، اهداف سازمانی با نیازهای فردی تطبیق داده شود. این جلسات می‌توانند با استفاده از تکنیک‌های خلاقانه مانند طوفان فکری یا شبیه‌سازی سناریوهای واقعی، به بازتعریف اهداف و حل تعارضات کمک کنند.

✓ در محور حمایت‌گری مدیران و گفتمان سازنده، پیشنهاد می‌شود مدیران جلسات ماهانه با کارکنان برگزار کنند که در آن دغدغه‌ها، پیشنهادهای و انتظارات به صورت مستقیم مطرح شود. این جلسات باید با رویکرد شنیدن فعال و پاسخ‌گویی شفاف همراه باشند تا اعتماد و مشارکت تقویت شود.

✓ در زمینه ترویج فرهنگ حمایت‌گری و اجرای تنظیمات کاری انعطاف‌پذیر، توصیه می‌شود سازمان‌ها با برگزاری رویدادهای خانوادگی، قدردانی از کارکنان متعادل‌ساز و اعطای امتیازات تشویقی، فرهنگ احترام به مرزهای شخصی را تقویت کنند. همچنین، لازم است هر کارمند بتواند با هماهنگی مدیر خود، برنامه ساعات کاری منعطفی را پیشنهاد دهد که در چارچوب مقررات سازمانی قابل اجرا باشد.

## منابع

۱. حسین پور، مژده. گودرزی، محمود. مرادی، امید. (۱۴۰۴). تدوین الگوی تعادل خانواده-کار در خانواده‌های اقماری شرکت نفت و حفاری. فصلنامه روانشناسی تجربی و شناختی، ۲۳-۱.
۲. رادمرد، سید قادر. (۱۴۰۳). ارائه مدل تعادل کار و زندگی پایدار (مورد مطالعه: صنعت نفت). رساله دکتری، دانشگاه تهران، پردیس البرز.
۳. رشیدی، مهدی و اسدزاده، فرشته. (۱۴۰۳). مولفه‌های زمینه‌ساز بهبود تعادل کار-خانواده در سازمان‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی، مرکز پیام نور بیرجند.
۴. شایگان، فریبا. (۱۴۰۲). ارائه راهکارهایی برای تعادل بین کار و خانواده در کارکنان زن پلیس تهران بزرگ. فصلنامه انتظام اجتماعی، ۱۵(۱)، ۱-۲۶.
۵. گل‌آور، مرتضی، میرسپاسی، ناصر، و میرسپاسی، نیلوفر. (۱۴۰۴). طراحی و تبیین الگوی توازن میان کار و زندگی افراد در سازمان‌های کشور ایران بر مبنای متون from qatar. In Women's Empowerment and Public Policy in the Arab Gulf States: Exploring Challenges and Opportunities (pp. 107–134). Springer Nature Singapore.
10. Adovich S. Rivera, Maxwell Akanbi, Linda C. O'Dwyer, Megan McHugh. (2020). Shift work and long work hours and their association with chronic health conditions: A systematic review of systematic reviews with meta-analyses. PLOS ONE. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231037>
11. Baba, M. M., Krishnan, C., & Goswami, N. G. (2025). A five-decade analysis of work-life balance among women through systematic literature review and bibliometric analysis. Future Business Journal, 11(1), 162.
12. Barbano, L., & de Hollanda, P. P. T. M. (2023). Organizations' Support for Achieving Work-Family Balance: Evidence from a Scoping Review. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 23(3), 2616–2624.
13. Barbar, J., Naguib, R., & AbuHilal, M. (2024). Work-life balance challenges and family-friendly policies: Evidence from qatar. In Women's Empowerment and Public Policy in the Arab Gulf States: Exploring Challenges and Opportunities (pp. 107–134). Springer Nature Singapore.
14. Bello, B. G., Tula, S. T., Omotoye, G. B., Kess-Momoh, A. J., & Daraojimba, A. I. (2024). Work-life balance and its impact in modern organizations: An HR review. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(1), 1162–1173.
15. Bishnoi, N. (2023). Comprehensive analysis of work-life balance literature. International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM), 3(4), 52–62. <https://doi.org/10.35629/5252-45122323>
16. Brock, J. (2023). Exploring Work-Life Balance as an Organizational Strategy: A Qualitative Study (Doctoral dissertation, Capella University).
۶. محمدی، مصطفی، اسدی، اسماعیل، و دانشفرد، کرم‌اله. (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توازن زندگی-کار با رویکرد سبک زندگی ایرانی-اسلامی. پژوهشنامه سبک زندگی، ۸(۲)، ۱۲۱-۱۵۳.
۷. محمدی، مصطفی، دانشفرد، کرم‌الله، و اسدی، اسماعیل. (۱۴۰۲). مدل تعادل زندگی و کار با رویکرد مدیریت منابع انسانی. مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۸(۶۹)، ۹۷-۱۲۲.
۸. هاشمی، نادیا و درویش، حسن. (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعادل کار-زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۵(۵۴)، ۸۷-۱۱۸.
۹. هاشمیان، مجتبی، رحیم‌نیا، فریبرز، پورسلیمی، مجتبی، و فراچی، محمدمهدی. (۱۴۰۱). بازنمایی مولفه‌های اخلاقی در راهبردهای شناختی بازآفرینی تعادل کار-زندگی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۷(۳)، ۵۲-۵۷.

17. Chaudhuri, S., Arora, R., & Roy, P. (2020). Work–Life balance policies and organisational outcomes—a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0046>
18. Chauhan, S., Sharma, S., & Vidani, J. (2024). Work-life balance. *Journal of Advanced Research in HR and Organizational Management*, 11(1&2), 38–51. <https://doi.org/10.24321/2454.3268.202403>
19. Chen, Y., & Liang, Z. (2024). Value compatibility: Work–family conflict, psychological ownership, person–organisation value congruence and turnover intention amongst chinese social workers. *The British Journal of Social Work*, 54(4), 1698–1718.
20. De Bloom, M. C. C. T., & others. (2019). *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Routledge.
21. Dobrotić, I., & Iveković Martinis, A. (2023). Inclusiveness and Flexibility of Work-Life Balance Policies (Vol. 5). *rEUsilience Working Paper Series*.
22. Fan, Y., Tulepbayev, E., Lee, H. J., & Lyu, X. (2023). Balancing work and family in the context of the COVID-19 pandemic: the role of work conditions and family-friendly policy. *Chinese Management Studies*, 17(6), 1176–1193.
23. Fang, Y., Li, X., Mohtar, T. M., & Chekima, B. (2025). A bibliometric analysis of work–family balance: trends, themes, and future directions (2000–2024). *Cogent Business & Management*, 12(1), 2541041.
24. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Powell, G. N. (2024). Advancing Research on Career Sustainability. *Journal of Career Development*, 08948453241260871.
25. Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability*, 13(12), 6622.
26. Innstrand, S. T., Grødal, K., & Christensen, M. (2024). Balancing work and family life during the COVID-19 pandemic: exploring within and between group differences across time, gender, and worksites. *Community, Work & Family*, 1–20.
27. Jaškevičiūtė, V., Zsigmond, T., Berke, S., & Berber, N. (2024). Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 188–211.
28. Joshi, P. R. (2024). Model for work-life balance: Integrating theory and research. *SP Swag: Sudur Paschim Wisdom of Academic Gentry Journal*, 11–26.
29. Kamboj, J., & A, E. (2025). Hypothesized the relationship between work–family boundaries, work–life balance, workload, and employees’ well-being: Moderated mediation analysis. *Human Systems Management*, 44(5), 852–877.
30. Kareem Folohunso Sani and Toyin Ajibade Adisa. (2023). Work–life balance: Does leadership matter? *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 269–286. <https://www.emerald.com/insight/0142-5455.htm>
31. Marzec, M., & Szczudlińska-Kanoś, A. (2023). The importance of work life balance for contemporary management and public policies. *European Research Studies*, 26(1), 345–360.
32. Okolie, U. C., & Iwighren, E. H. (2023). Work-Family Balance And Remote Working Among Women In Nigeria During Covid-19 Pandemic. *Indonesian Journal Of Digital Business*, 3(2), 39–42.

33. Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). Effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74–82.
34. Rajkumar, S., Cherian, E., Sharma, J., & Singh, A. (2025). Effectiveness Of Work-Life Balance Programs in Reducing Employee Burnout. *Journal of Marketing & Social Research*, 2, 186–193.
35. Rife, H. L. (2025). Work-Life Balance Initiatives as Predictors of Employee Commitment (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
36. Sanghamitra Chaudhuri, Ridhi Arora and Paramita Roy. (2020). Work-Life balance policies and organisational outcomes –a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170.
37. Sani, K. F., & Adisa, T. A. (2024). Work-life balance: Does leadership matter?. *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 269–286.
38. Sarwar, F., Panatik, S. A., Shahrin, R., Nordin, N. A., & Mohd Shukor, M. S. (2025). Striking the perfect chord: investigating the work and family antecedents of work-family balance satisfaction among academic faculty. *Cogent Education*, 12(1), 2521151.
39. Sulistiowati, S. (2024). The Conflict and Balance of Work-Family during the COVID-19 Pandemic. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 13(1), 01–12.
40. Syed, S., Memon, S. B., & Shah, A. Q. (2025). Want to balance my work-family life today: work-family balance practices in Pakistan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(1), 399–413.
41. Tanquerel, S., & Santistevan, D. (2022). Unraveling the work-life policies puzzle: How the ‘ideal worker’ norm shapes perceptions of policies legitimacy and use. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(2), 1–24. <https://doi.org/10.7202/1093644ar>
42. Vyas, L., Cheung, F., Ngo, H. Y., & Chou, K. L. (2022). Family-friendly policies: Extrapolating a pathway towards better work attitudes and work behaviors in Hong Kong. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12575. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912575>
43. Wang, Y. (2024). Work-family conflict and balance strategies: An analysis based on the work-family resources model. *Open Journal of Business and Management*, 12(2), 1228–1239.
44. Weng, T.-C., Shen, Y.-H., & Kan, T.-T. (2023). Talent sustainability and development: How talent management affects employees’ intention to stay through work engagement and perceived organizational support with the moderating role of work-life balance. *Sustainability*, 15(18), 13508. <https://doi.org/10.3390/su151813508>
45. Windhi, R., & Aminah, S. (2024). Effectiveness of Using Work Life Balance Policies within the Directorate General of Treasury. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 8(1), 118–130.

## Designing strategies of work–family balance model with considering the reciprocal expectations of individual and organization

**Ali Kordi**

PhD Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Javad Mehrabi**

Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

mehrabijavad@yahoo.com

**Seyed Mehdi Alvani**

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Reza Shabannejad Khas**

Assistant Professor, Department of Management, Takestan Branch, Islamic Azad University, Takestan, Iran.

### Abstract

**Background:** In contemporary organizational contexts, achieving a sustainable balance between professional responsibilities and family life has become a strategic concern for both employees and institutions. In Iranian public sector organizations, traditional administrative structures, rigid work schedules, and limited flexibility have intensified the gap between individual needs and organizational expectations. This misalignment adversely affects employee well-being, job satisfaction, and overall organizational performance. Addressing this challenge requires the development of strategic models that integrate and respond to the reciprocal expectations of individuals and their organizations.

**Objective:** This study aims to design a comprehensive model that identifies key strategies of work–family balance within Iranian public organizations, with a particular emphasis on the mutual expectations between individuals and institutions.

**Method:** The research is applied in nature and employs a qualitative methodology based on thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts, including 6 university professors, 6 human resource managers, and 3 employees. Purposeful (judgmental) sampling was conducted until theoretical saturation was achieved. Thematic analysis was performed using MAXQDA2020 software, and the Holsti inter-coder reliability coefficient (0.796) confirmed the credibility of the findings.

**Findings:** Seven strategic components were identified: (1) resource allocation and activation, (2) resource adjustment and barrier removal, (3) sequencing of work and family goals, (4) revision and development of new objectives, (5) constructive and open dialogue, (6) promotion of a supportive organizational culture, and (7) implementation of flexible work arrangements. These strategies were categorized into three overarching themes: resource empowerment, goal prioritization, and managerial support.

**Conclusion:** The findings suggest that achieving work–family balance in public organizations requires a multidimensional and context-sensitive approach. Strategic alignment with the reciprocal expectations of individuals and organizations can enhance employee well-being and contribute to improved organizational effectiveness across the public sector.

**Keywords:** Strategies, Work–Family Balance, Reciprocal Expectations, Public Sector Organizations