

## طراحی مدل مولفه های اثرگذار تعادل کار-زندگی بر عملکرد کارکنان ادارات سازمان ورزش شهرداری تهران

امیرحسین منظمی<sup>۱</sup>، مهدی شریعتی فیض ابادی<sup>۲</sup>، محسن پورمنتی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار دانشکده علوم ورزشی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه فنی و حرفه‌ای.

<sup>۳</sup> عضو هیات علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای.

نام نویسنده مسئول:

مهدی شریعتی فیض ابادی

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل مولفه های اثرگذار تعادل کار-زندگی بر عملکرد کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران بود؛ جامعه آماری پژوهش حاضر برابر با تمامی کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران، و نمونه آماری برابر با ۲۲۱ نفر که بصورت تصادفی انتخاب گردیدند. ابزار مطالعاتی پژوهش پرسشنامه های استاندارد تعادل کار-زندگی (وونگ) و عملکرد کارکنان (کاپمن) بود؛ یافته های استنباطی پژوهش نشان داد همبستگی مثبت و معناداری میان تعادل کار-زندگی با عملکرد کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران وجود داشت ( $r = 0/54$ )؛ بعلاوه از میان مولفه های عملکرد کارکنان، بازده فعالیت بیشترین همبستگی را تعادل کار-زندگی داشت؛ از سوی دیگر گذاشتن زمان برای اوقات فراغت بیشترین همبستگی را با عملکرد کارکنان نشان داد؛ در نهایت می توان به تصمیم گیران سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد نمود تا راهبردی را برای تعادل بین کار و زندگی تدوین، پاداش ها را بر مبنای عملکرد به جای تاکید بر حضور فیزیکی پرداخت نمایند، محیط حمایتی را برای کارکنان ایجاد و در نهایت اوقات فراغت بیشتری را در اختیار کارمندان قرار دهند.

**واژگان کلیدی:** ورزش شهرداری، کارمند، عملکرد، تعادل.

## مقدمه

کار و خانواده مایه آرامش انسانند و اگر بین این دو تعادل برقرار نشود نشاط و شادابی و آرامش از انسان سلب خواهد شد و در چنین وضعیتی انسان دچار خسارتی جبران ناپذیر می‌شود (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۳). سال‌ها پیش الوین تافلر در کتاب "موج سوم" خود پیش بینی کرده بود که با تغییر فناوری، بویژه در عرصه ارتباطات و اطلاعات، شیوه کار و زندگی و رابطه انسان‌ها دچار دگرگونی‌های اساسی خواهد شد. زمانی که او در حال نوشتن این اثر بود تعداد رایانه‌هایی که بصورت شبکه‌ای فعالیت داشتند بسیار اندک بود، ولی او به خوبی پیش بینی کرد که با گسترش این شبکه‌ها بسیاری از افراد خواهند توانست وظایف شغلی خود را در خانه انجام دهند (بودلایی و اله بخش، ۱۳۹۵). امروزه پرداختن به کار و خانواده، دو جنبه مهم از زندگی هر فرد را تشکیل می‌دهد. سلامت جسمی و روحی انسان‌ها در گرو هماهنگی و سازگاری این دو جنبه قرار دارد. به ویژه در جوامع امروزی که افراد بیشتر ساعات زندگی خود را در سازمان یا محل کار خود می‌گذرانند، پرداختن به نقش‌های متفاوت در سایر جنبه‌های زندگی مانند خانواده، دوستان، اجتماع، اوقات فراغت و ... به دغدغه اصلی بسیاری از جامعه‌شناسان و روان‌شناسان تبدیل شده است (کازمی و همکاران، ۱۳۹۶). ایجاد تعادل بین کار و زندگی، منافع متعددی را به همراه دارد، از جمله اینکه مشارکت در نقش‌های چندگانه، افراد را از تأثیرات تجربه‌های منفی در تمامی نقش‌ها محافظت کرده و حمایت میکند (بودلایی و اله بخش، ۱۳۹۵).

به دلیل پیچیدگی و چند وجهی بودن موضوع تعادل بین کار و زندگی، اغلب در درک و تفسیر آن مشکلاتی به وجود می‌آید. بر اثر همین برداشت نادرست است که بسیاری از افراد کار و زندگی را به دو امر کاملاً جدا از هم تقسیم می‌کنند و با در مقابل هم قرار دادن اولویت‌های فرد و سازمان، کار و زندگی را بعنوان "بازی مجموع صفر" در نظر می‌گیرند که منافع یک طرف به ضرر طرف مقابل تمام می‌شود (صفاری نیا و میرحسینی، ۱۳۹۲). تعیین روزی بنام روز تعادل بین کار و زندگی در ایرلند و ماهی بنام ماه کار و خانواده در آمریکا و همچنین ایجاد شرکت‌های مشاوره و سایت‌های اینترنتی برای گسترش فرهنگ تعادل بین کار و زندگی و یافتن راه حل برای بهبود روابط افراد خانواده، همگی شواهدی بر اهمیت روزافزون این بحث است (بگر و کورپانزانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

تعادل کار-زندگی بعنوان اصلاحی جامع احساسات فرد در مورد هر بعد از کار شامل پاداش‌های اقتصادی و مزایا، امنیت، شرایط کاری، و افزایش انعطاف‌پذیری در کار شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بارال و بارگادا<sup>۲</sup> (2010) در تعریف زندگی متعادل می‌نویسد: "داشتن یک زندگی رضایت‌بخش در کلیه زمینه‌ها که برای دستیابی به آن، افراد باید منابع شخصیشان مانند انرژی، زمان و تعهد را به صورت مناسبی بین همه زمینه‌ها توزیع کنند".

اگرچه تا به امروز تعاریف متعددی از این مفهوم ارائه شده است اما بصورت کلی این اصطلاح با موازنه و یا حفظ حس هماهنگی در زندگی، مرتبط است و همچنین بررسی توانایی افراد در مدیریت همزمان تقاضاهای چندوجهی زندگی را در بر می‌گیرد. کار و خانواده می‌توانند اثر متقابل و نقش مکمل برای یکدیگر داشته باشند؛ با کارکردن نیازهای خانواده برآورده می‌شود و حمایت خانواده موجبات تقویت روحی و جسمی کارکنان برای انجام موفقیت‌آمیز وظایفشان را فراهم می‌آورد (مدنی، ۱۳۸۵: ص: ۴۳). امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند (بیغمی و همکاران، ۱۳۹۶). طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیایی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند (میرکمالی و نارنجی ثانی، ۱۳۸۷). انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (گیوتاج و موغلی، ۱۳۹۶). احمدی و همکاران (۱۳۹۳) در تعریف مدیریت عملکرد می‌نویسد:

"شامل فعالیت‌هایی است که رسیدن به اهداف به صورت مؤثر و مداوم و با شیوه‌ای کارآمد را فراهم می‌کند. که می‌تواند بر عملکرد یک سازمان، ساختمان، کارمندان و یا حتی روند تولید یک محصول یا خدمت رسانی یا خیلی موارد دیگر متمرکز شود. همچنین مدیریت عملکرد به عنوان فرایند نظم‌دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها برای اهداف و اولویت‌های استراتژیک هم شناخته می‌شود".

نخستین پژوهش در این زمینه در اواخر دهه ۱۹۷۰ انجام شد، که تعادل بین کار و زندگی شخصی را توصیف کرد. در ایالات متحده اولین بار این مفهوم در سال ۱۹۸۶ مطرح شد (بودلایی و اله بخش، ۱۳۹۵)؛ با این حال تا سال ۲۰۰۰ پژوهش‌های اندکی (کمتر از ۲۵ تحقیق در سال) در رابطه با تعادل کار و زندگی صورت گرفت، در حالی که تغییرات سازمانی و اجتماعی در دو دهه گذشته منجر به افزایش معنادار مطالعات در زمینه تعادل کار و زندگی در ادبیات مدیریت و روانشناسی شده است (لوئیز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). از دیگر پژوهش‌های

<sup>1</sup> Begger & Corpanzano

<sup>2</sup> Baral & Bhargada

<sup>3</sup> Lewis & et al

اواخر دهه ۱۹۷۰ می توان به پژوهش های رنشاو (۱۹۷۶)، کانتر (۱۹۷۷) اشاره کرد که نتایج این پژوهش ها به طور کلی نشان می دهد که کار و خانواده به طرق مثبت و منفی بر یکدیگر تاثیر گذارند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۳). بارال و بارگادا (۲۰۱۰) در پژوهشی رابطه بین ویژگی های رفتاری شغل و تقاضاهای ساختار خانواده و تضاد بین کار و زندگی را بررسی کردند و دریافت که بین زمان کار، تقاضای شغل و تعداد فرزندان در خانه و تضاد بین کار و زندگی رابطه معناداری وجود دارد. باگر و کورپانزانو (۲۰۱۷) نیز پژوهشی روی ۱۹۸۹ خانواده تک فرزند که دارای بچه هایی در گروه سنی ۶ تا ۲۱ سال داشتند، انجام دادند؛ یافته های این پژوهش نشان داد افرادی که کنترل زیادی بر کار خود دارند، سطح پائینی از تعارض کار و زندگی را تجربه می کنند، همچنین خانواده های تک فرزند مشکلات بیشتری را در این زمینه نشان دادند. از دید ژائو و همکاران (۲۰۱۱)، یکی از موارد مهم در تعادل کار و زندگی، کنترل بر کار است؛ در کنترل بر کار، انعطاف پذیری زمان و خودمختاری کار در نظر گرفته شده است. منظور از انعطاف پذیری زمان، توانایی تغییر دادن زمان شروع و پایان کار می باشد و خودمختاری در کار به صلاح دید و تصمیم فرد در الویت بندی و روش انجام کارها برمی گردد. نتایج پژوهش مسمرمگنوس و ویسوس واران (۲۰۰۵) بیانگر پیامدهای خاص تعارض بین کار و خانواده نظیر سطوح پایین رضایت از کار و خانواده، دشمنی زیاد در خانه، استرس و مشکلات سلامتی می باشد. چیانگ و همکاران (۲۰۱۰) نیز نشان دادند که حجم بالای کار و پائین بودن تعادل بین کار و زندگی و کنترل بر کار منجر به بالا رفتن استرس شغلی می شود. یافته های پژوهش ژائو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، روی ۱۲۱ مدیر نشان می دهد تداخل کار در زندگی و زندگی در کار هر دو رابطه منفی معناداری با بعد عاطفی رضایت شغلی دارند و بعد عاطفی رضایت شغلی ارتباط مثبتی با رضایت از زندگی دارد (اثر غیر مستقیم). از طرف دیگر تداخل زندگی در کار (به طور مستقیم) منجر به کاهش در ارزیابی رضایت شغلی و رضایت از زندگی می شود. چیانگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش دیگری نشان دادند حجم بالای کار و پائین بودن تعادل بین کار و زندگی و کنترل بر کار منجر به بالا رفتن استرس شغلی می شود. در این پژوهش تعادل کار-زندگی با کنترل بر کار در تعامل بودند. همچنین یافته های پژوهش نشان داد تعادل بین کار-زندگی بعنوان یک مکانیسم مقابله ای (حمایت دور از محل کار)، استرس ناشی از حجم کار را تعدیل میکند. عارف و فاروخی (۲۰۱۴) در مطالعه ای که در دانشگاه گجرات پاکستان انجام داده اند، چنین نتیجه گیری می کنند که بین تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی استادان دانشگاه ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج همبستگی حاصل از این مطالعه حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین تعادل کار و زندگی و تعهد سازمانی در میان استادان دانشگاه بود. در یکی از تازه ترین پژوهش های این حوزه، مولینکس و همکارانش (۲۰۱۵) در نتیجه مطالعات خود دریافتند که کارکنانی که استراتژی های خود را برای دستیابی به تعادل کار و زندگی بکار می گیرند، شرایط تندرستی و سلامتی بهتری خواهند داشت. همچنین در دسترس بودن و استفاده از برنامه های سازمانی تعادل کار و زندگی، به کارکنان برای کاهش سطوح استرس خود کمک خواهد کرد.

در پژوهش های داخلی نیز صفاری نیا و میرحسینی (۱۳۹۲)، حجم کار را مورد موثر دیگری بر تعادل کار-زندگی می دانند؛ حضور در محل کار برای ساعت های طولانی یا روزهای تعطیل می تواند منجر به ایجاد موانعی در انجام و رفع انتظارات نقش های دیگر و در نتیجه تعارض بین نقش ها و عدم تعادل بین کار و زندگی گردد. طی پژوهشی در یکی از شرکت های بزرگ صنعتی ایران، مشخص شد که مدیران عالی این شرکت بیش از ۶۰ ساعت در هفته کار می کنند و این در حالی است که شغل آنها بسیار استرس زا است و در طول روز وظایف پیچیده و متنوعی را انجام می دهند؛ مدیران یاد شده معتقد بودند که خود را یکسره وقف کار کرده اند و بین کار و زندگی آنان تعادل وجود ندارد (مدنی، ۱۳۸۵، ۴۳).

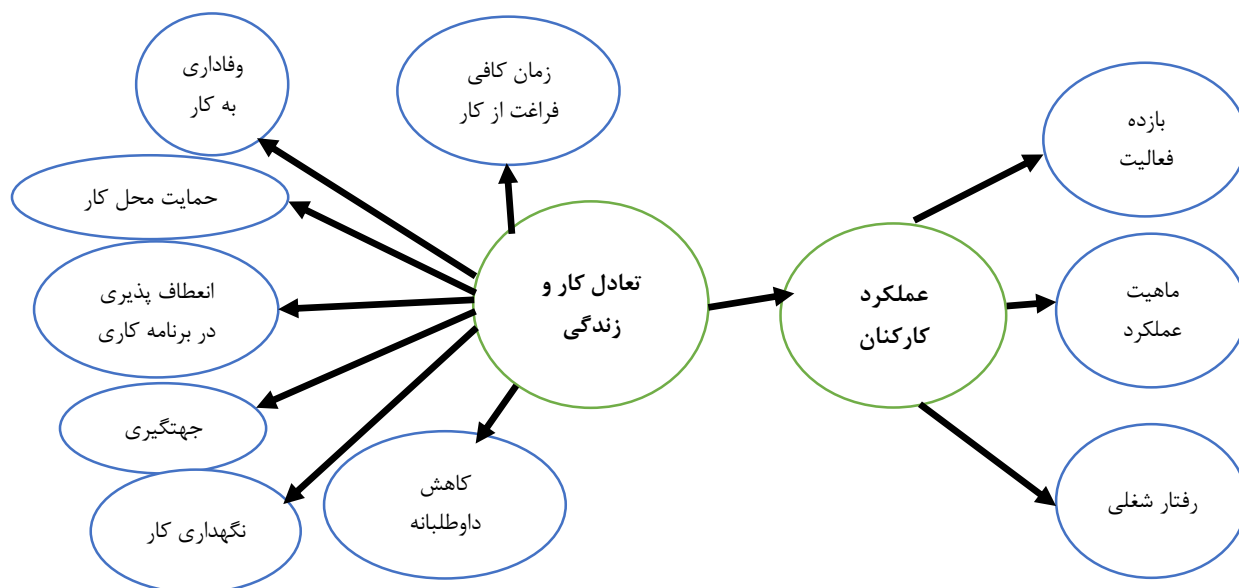
## اهمیت و ضرورت پژوهش

پیشرفت های فزاینده تکنولوژی، فرصت ها و تهدیدهایی را پیش روی تعادل کار و زندگی جوامع قرار داده است و به همین سبب نگرانی هایی را برای دولت ها بوجود آورده است و به همین علت در این زمینه پژوهش های فراوانی در سرتاسر دنیا انجام گردیده است. در این میان، یکی از مواردی که سازمان ورزشهای شهرداری تهران برای بهبود آن ارزش قایل است، سطح عملکرد کارکنان سازمان است؛ با توجه به بررسی هایی که این سازمان در مورد راه های افزایش عملکرد کارکنان انجام داد متغیر تعادل کار-زندگی را به عنوان مفهومی مهم و موثر بر روی عملکرد کارکنان ارزیابی که در پژوهش ها کمتر به آن توجه شده است؛ به نظر می رسد چنانچه کارکنان قادر به برقراری تعادل بین کار و زندگی شخصی و خانوادگی خود باشند، نه تنها برای خود بلکه برای سازمان هم مفید خواهد بود. لذا پژوهش حاضر بدنبال استفاده از مدل وونگ و کو (۲۰۰۹) بود تا با استفاده از مولفه های این مفهوم شامل ۱- زمان کافی فراغت از کار داشتن ۲- وفاداری به کار ۳- حمایت محل کار از تعادل کار و زندگی ۴- انعطاف پذیری در برنامه کاری ۵- جهت گیری زندگی ۶- نگهداری کار و حرفه ۷- کاهش دناوطلبانه ساعات

<sup>4</sup> Zhaou & et al

<sup>5</sup> Chiang & et al

کاری برای رفع نیازهای شخصی، به طراحی مدل مطلوب مولفه های اثرگذار تعادل کار-زندگی بر عملکرد کارکنان بر اساس مدل مفهومی زیر پرداخت



شکل ۱. مدل مفهومی متغیرهای مطالعاتی

### روش شناسی پژوهش

با توجه به هدف اصلی این پژوهش که طراحی مدل مولفه های اثرگذار تعادل کار-زندگی بر عملکرد کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران بود، مناسب ترین روش برای انجام این پژوهش، به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش برابر با ۱۸۰۰ کارشناس این سازمان بود که با توجه به مقیاس لیکرت، واریانس نمونه مطالعه اولیه ۰/۱۳۳، متغیرهای مطالعاتی و سطح معناداری ۰/۰۹۵، در نهایت تعداد ۲۰۶ نفر بشکل تصادفی بعنوان نمونه مطالعاتی تعیین که پس از احتساب ۲۰ درصد ریزش و توزیع ۲۳۰ پرسشنامه، در نهایت تعداد ۲۲۱ پرسشنامه بعنوان داده های بدست آمد و مورد پردازش قرار گرفت. ابزار پژوهش پرسشنامه ای ۳ قسمتی بود که در بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی نمونه مطالعاتی (جنسیت، مدرک تحصیلی، وضعیت تاهل، سابقه کار) مورد بررسی قرار گرفت و سپس پرسشنامه های متغیرهای مطالعاتی که به تفکیک عبارتند از: پرسشنامه ۲۶ سوالی تعادل کار-زندگی (وونگ) و پرسشنامه ۱۸ سوالی عملکرد شغلی (کاپمن) در مقیاس لیکرت ۵ تایی؛ در بخش آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار، جداول فراوانی و نمودارها برای یافته های توصیفی و در بخش استنباطی از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ و LISREL نسخه ۸/۸ برای ارائه پایایی ابزار مورد مطالعه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ماتریس همبستگی متغیرها و ابعاد، تحلیل عاملی تاییدی و در نهایت طراحی مدل پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید.

### یافته های پژوهش

همان طور که در جدول زیر مشاهده می گردد، از مجموع ۲۲۱ نفر افراد مورد مطالعه ۱۶۴ نفر ۷۴/۵ درصد مرد بامیانگین سنی ۴۶/۵۳ و ۵۷ نفر ۲۴/۵ درصد زن با میانگین سنی ۴۰/۴۸ بودند. به صورت کلی میانگین سنی شرکت کنندگان ۴۳/۵۰ بود. وضعیت سابقه خدمت افراد نمونه مورد مطالعاتی نیز نشان داد که اکثر آزمودنی ها ۸۴ نفر (۳۸ درصد) دارای سابقه ای بالای پانزده سال بودند. سایر یافته های جمعیت شناختی در زیر آمده است:



نگهداری کار	۰/۷۶	۰/۳۳	۰/۲۸	۱	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
داوطلبانه ساعت کاری	۰/۶۶	۰/۲۹	۰/۴۳	۰/۶۵	۱	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
زمان کافی فراغت از کار	۰/۵۹	۰/۲۱	۰/۴۴	۰/۵۱	۰/۱۹	۱	-----	-----	-----	-----	-----	
جهت گیری	۰/۲۹	۰/۷۱	۰/۱۹	۰/۳۲	۰/۴۷	۰/۲۳	۱	-----	-----	-----	-----	
بازده فعالیت	۰/۷۱	۰/۲۹	۰/۲۴	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۸۸	۱	-----	-----	-----	
رفتار شغلی	۰/۲۳	۰/۲۳	۰/۵۳	۰/۶۲	۰/۴۳	۰/۶۴	۰/۵۳	۰/۱۷	۱	-----	-----	
ماهیت عملکرد	۰/۶۹	۰/۳۵	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۲۲	۰/۴۷	۰/۲۹	۰/۳۳	۰/۲۹	۱	-----	
عملکرد کارکنان	۰/۴۷	۰/۴۹	۰/۳۲	۰/۶۰	۰/۶۵	۰/۸۱	۰/۲۳	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۴۷	۱	
تعادل کار و زندگی	۰/۶۱	۰/۵۹	۰/۱۱	۰/۲۷	۰/۵۴	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۵۶	۰/۴۴	۰/۲۴	۰/۵۴	۱

با توجه به جدول ۲، ارتباط معنی داری میان عملکرد کارکنان (متغیر ملاک) با تعادل کار زندگی (متغیر پیش بین) وجود داشت ( $F = 472/03$  و  $sig = 0/001$ )؛ می توان گفت که ۴۳ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی توسط متغیر پیش بین، قابل تعیین است و مابقی مربوط به عواملی است که در این پژوهش مورد مطالعه قرار نگرفته است ( $R^2 = 0/43$ ).

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون عملکرد سازمانی و تعادل کار زندگی

sig	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	R	F	N
0/0001	0/43	0/47	0/55	472/03	221

نتایج رگرسیون چند متغیره نیز نشان داد که تعادل کار-زندگی توانایی پیش بینی عملکرد کارکنان را دارند (جدول ۵). نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون ( $\beta$ ) در مورد متغیرهای پیش بین نشان می دهد، حمایت محل کار (0/44) از میان مولفه های تعادل کار-زندگی بعنوان مهمترین عامل پیش بینی کننده عملکرد کارکنان گزارش گردید.

جدول ۵. ضرایب تاثیر مدل تبیین کننده عملکرد کارکنان

متغیرها	ضریب بتا غیراستاندارد	خطای معیار	ضریب بتا استاندارد	t	sig
ثابت	3/51	0/19	-	16/66	0/013
حمایت محل کار	0/44	0/09	0/29	7/14	0/001

به منظور برازش مدل مطالعاتی نیز از نرم افزار لیزرل استفاده که یافته های آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۶. برازش مدل ساختاری

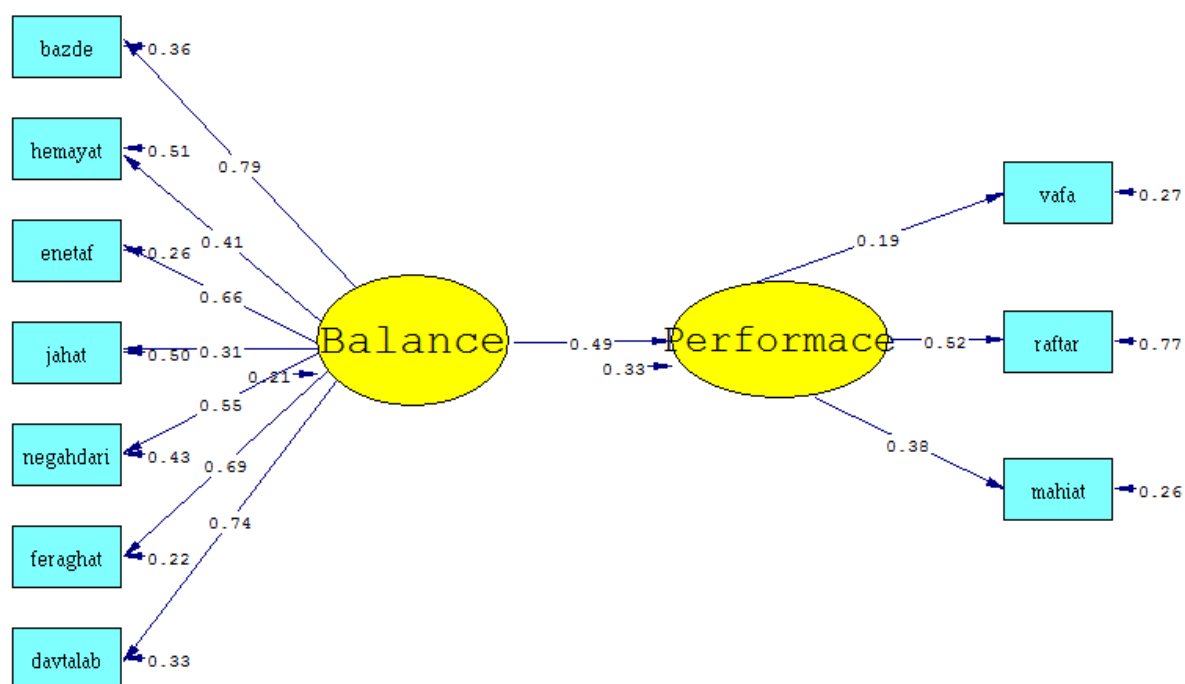
سازه ی پیش بین	AVE	سازه ملاک	ضریب تاثیر مسیر	T-VALUE
تعادل کار زندگی	0/6499	وفاداری به کار	0/36	5/64
		انعطاف پذیری	0/26	5/93
		حمایت محل کار	0/51	6/23
		نگهداری کار	0/43	3/12
		داوطلبانه ساعت کاری	0/33	3/06
		زمان کافی فراغت از کار	0/22	3/02
عملکرد شغلی	0/493	جهت گیری	0/50	2/97
		بازده فعالیت	0/27	5/14
		رفتار شغلی	0/77	4/76
ماهیت عملکرد	0/26	3/54		

جدول ذیل شاخص‌های استخراج شده از مدل را نشان می‌دهند:

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل تاثیر تعادل کار - زندگی بر عملکرد کارکنان

مقدار	آماره
۲۶۷۴/۳۵	Chi-Square
۹۴۵	Df
۲/۸۳	Chi-Square/ Df
۰/۰۲۸	RMSEA

در نهایت مدل نهایی بدست آمده برگرفته از جدول فوق با استفاده از نرم افزار لیزرل نیز در شکل زیر آمده که با توجه به است.



### بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر در ابتدا به بررسی تعادل کار زندگی در میان کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران بود؛ با مطالعه ادبیات پیشینه پژوهش می‌توان به خوبی متوجه شد که کار و خانواده می‌توانند اثر متقابل و نقش مکمل برای یکدیگر داشته باشند، با کار کردن نیازهای خانواده برآورده می‌شود و حمایت خانواده موجبات تقویت روحی و جسمی کارکنان برای انجام موفقیت‌آمیز امورات را فراهم می‌آورد؛ اما سوال‌های اساسی در این زمینه آن بود که رابطه کار و زندگی چگونه باید تعریف و تنظیم شود تا عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد؟ مفاهیم کار و زندگی بیشترین و قویترین پیوند را با فرد و جامعه دارند و ایجاد تعادل بین آنها از ارزش و اهمیت بالایی برخوردار است. تعادل مورد نظر، تعادلی پویاست که هر عنصر آن ضمن ارتباط و کنش متقابل با عنصر دیگر، نقش مکمل و حمایت‌کننده دارد و برای رسیدن به چنین تعادلی لازم نیست یکی به نفع دیگری تضعیف یا کنار گذاشته شود. اما این تعادل خودبه‌خود ایجاد نمی‌شود و اگر رابطه بین کار و زندگی مدیریت نشود، تعارض بین آنها زیان‌های جبران‌ناپذیری برای فرد، سازمان و جامعه در پی دارد. مقدمه رسیدن به تعادل بین کار و زندگی این است که مدیران و سایر افراد جامعه به این نگرش برسند که می‌توان اولویت‌های فرد، سازمان و جامعه را همسو و هماهنگ کرد. این همسویی و هماهنگی نتایجی به همراه دارد که ضمن ایجاد رضایت و خشنودی فردی، افراد جامعه را آماده می‌کند تا در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت جویند و وظایف شغلی خود را به خوبی انجام دهند.

مدیران سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کردن تعادل بین کار و زندگی، کارکنانی شاد و خشنود داشته باشند که با علاقه‌مندی، وفاداری و تعهد به سازمان، عملکردی موثر در شغل خود ارایه می‌کنند. رسیدن به این هدف مستلزم آن است که مدیران نگاه سنتی به رابطه کار

و زندگی را که در آن رقابت بین کار و زندگی می‌انجامد را کنار بگذارند و رویکردی را انتخاب کنند که در آن منافع فرد و سازمان به‌طور هم‌زمان و هم‌سو با یکدیگر مورد توجه قرار می‌گیرد. اگرچه به‌دلیل وضعیت و شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه ایران تعارض بین کار و زندگی هنوز به‌صورت مسئله و مشکل حاد نمایان نشده، اما روند تحولات و تغییرات اجتماعی نشان داده که آنچه در حال حاضر مشکل کشورهای صنعتی است، در آینده‌ای نه‌چندان دور می‌تواند مسئله جوامعی مانند جامعه ایران باشد. بنابراین، برای پیشگیری از عواقب آن لازم است همه افراد جامعه، به‌ویژه مدیران، در راه ایجاد تعادل بین کار و زندگی گام بردارند.

در این میان آنچه امروز برای شما تعادل در کار و زندگی محسوب می‌شود، شاید فردا مفهوم دیگری داشته باشد، با وجود این، لازم است همه افراد، سازمان‌ها و جوامع به این موضوع بیندیشند و پاسخ و راهکاری مناسب با شرایط، اهداف و ارزش‌های خود بیابند که سازمان ورزش شهرداری تهران نیز بعنوان متولی اصلی ورزش شهروندی کلان شهر تهران از این قاعده مستثنی نیست و بی‌توجهی به این امر موجب تعارض در کار و زندگی کارشناسان می‌شود که نتایج سازمانی زیانباری در پی دارد. ژائو و همکاران (۲۰۱۱) پیش‌بینی کرده است که در ۳۰ تا ۴۰ سال آینده، تعادل بین کار و زندگی به مهمترین موضوع محیط‌های کار در آمریکا تبدیل خواهد شد و لازم است سازمان‌های این کشور در این زمینه برنامه‌های راهبردی داشته باشند تا بتوانند از عوارض عدم تعادل در کار و زندگی در امان بمانند.

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد ۶۶/۶ درصد از نمونه مطالعاتی دارای مدرک مرتبط با رشته تربیت بدنی بودند؛ از سوی دیگر ۳۸ درصد دارای سابقه بالای ۱۵ سال هستند. این بخش از یافته‌ها بیانگر آن هستند که اکثریت نمونه مطالعاتی در حوزه کاری خود متخصص هستند؛ بعلاوه سابقه کاری کارشناسان نشان می‌دهد که آنها از تجربه کافی برای انجام امور سازمانی محول شده نیز برخوردارند. سایر یافته‌های پژوهش نشان داد از دید کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران، بیشترین میانگین در میان مولفه‌های تعادل کار - زندگی متعلق به حمایت محل کار بود، حال آنکه بازده فعالیت نیز بیشترین میانگین را در میان مولفه‌های عملکرد کارکنان به خود اختصاص داد؛ به صورت طبیعی ما انسان‌ها به عنوان موجودات اجتماعی به دنبال حمایت از هم‌تایان خود هستیم و علاقه داریم به گروهی تعلق پیدا کنیم. در شرایط سخت، اعضای تیم باید در کنار یکدیگر مشکلات را برطرف کنند. دقیقاً همین‌جا است که حس اتحاد در تیم شکل می‌گیرد و کارمندان دیگر احساس نمی‌کنند که فقط برای خودشان کار می‌کنند. آنها اکنون در قالب یک تیم برای چیزی بزرگ‌تر از خودشان کار می‌کنند.

حمایت اجتماعی از کارمندان در کاهش نرخ مرگ و میر آنها بویژه در مورد کارمندانی که در گروه سنی ۳۸ تا ۴۳ سال هستند توصیه می‌شود. از سوی دیگر کارمندان به طور متوسط روزانه حدوداً هفت تا نه ساعت پشت میز می‌نشینند و سازمان‌ها برای این زمان حقوق پرداخت می‌کنند. ولی در اغلب اوقات، نتیجه‌ی کار انجام شده با زمان صرف شده منطبق نمی‌شود. کارمند نمونه‌ای که تصور می‌شود بسیار پربازده است گاهی یکی از بدترین متخطیان از آب در می‌آید. موسسه تحقیقاتی دولت<sup>۶</sup> در بررسی‌های خود نشان داد که سازمان‌ها کم‌کم این واقعیت را در می‌یابند و در حال تخصیص منابعی برای مدیریت عملکرد هستند.

یافته‌های استنباطی پژوهش نشان داد در میانه مولفه‌های تعادل کار-زندگی، زمان کافی فراغت از کار بیشترین همبستگی را با عملکرد کارکنان نشان داد ( $r=0/81$ ) حال آنکه بازده فعالیت بیشترین همبستگی را با تعادل کار-زندگی داشت ( $r=0/56$ ). تعادل کار زندگی و عملکرد کارکنان نیز همبستگی خوبی با یکدیگر را نشان دادند ( $r=0/54$ ). یکی از عواملی که موجب تعارض بین کار و زندگی می‌شود، ساعات کار طولانی است. تحقیقات دو محقق در دانشگاه شیکاگو که هشت سال طول کشید نشان داده است که اضافه کاری، بیش از هر چیز، تعادل بین کار و زندگی را به هم می‌زند. نتیجه اضافه کاری نه تنها افزایش درآمد برای پاسخ به هزینه‌ها نیست، بلکه خستگی ناشی از اضافه کاری مشکلات و آثار منفی جبران‌ناپذیری را در پی خواهد داشت. در واقع امروزه یکی از معیارها، مشخصه‌ها و میزان درجه توسعه یافتگی جوامع در چگونگی استفاده از اوقات فراغت است. پر واضح است که انسان‌ها همه نیاز به استراحت و رفع خستگی دارند و پیوستگی در انجام کارها و نبود زمان کافی برای فراغت و استراحت موجب نزول کیفیت کار می‌گردد. مسئله تنوع نیز در گذران اوقات فراغت امری مهم است. پس تنوع در گذراندن اوقات فراغت باعث ایجاد تنوع در زندگی و مانع پدید آمدن افسردگی می‌شود.

از سوی دیگر تعادل میان کار زندگی با بازده فعالیت ارتباط مستقیم معناداری داشت که نشان داد هرچه کارشناسان سازمان ورزش بتوانند وضعیت کار و زندگی را مدیریت بهتری نمایند، قاعدتاً بازده فعالیت کاری آنها نیز افزایش می‌یابد؛ در نهایت ارتباط مستقیم معناداری میان تعادل کار زندگی با عملکرد شغلی کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران نشان داد، تقویت هر یک از این دو متغیر مطالعاتی می‌تواند بعد دیگر را ارتقا نیز دهد؛ در صورتی که تدابیری برای ایجاد تعادل در کار و زندگی اندیشیده نشود، عوارض مختلفی برای فرد، سازمان و جامعه به وجود می‌آورد که در زیر به برخی از آنها اشاره شده است:

• **تسلط کار بر خانواده:** کار زیاد نه فقط از اوقات فراغت اعضای خانواده می‌کاهد، بلکه موجب کاهش نظارت والدین بر خانواده و افزایش تنش بین آنان و فرزندان، به ویژه جوانان می‌شود. همچنین باعث تغییر ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی، به‌ویژه ارزش‌های مرتبط با

<sup>۶</sup> Deloitte



خانواده و مشکلات زناشویی می گردد. به نحوی که وقتی آقایان کار بیشتری در خارج از منزل به عهده می گیرند، مسوولیت سنگین مدیریت امور منزل، نگهداری فرزندان و توجه به امور خانواده به گردن خانم خانه می افتد و این یعنی تقسیم نابرابر امور خانه.

• **کاهش کیفیت زندگی:** خستگی ناشی از اضافه کار باعث می شود که شما نتوانید به کارهای مورد علاقه تان که نیاز به تمرکز و توجه مداوم دارند، نظیر دیدن برنامه مورد علاقه در تلویزیون یا دیدن فیلم در سینما پردازید.

• **آسیب های شغلی:** محرومیت از استراحت کافی خطر آسیب های شغلی را تا دو برابر افزایش می دهد که از عوامل آن می توان به کاهش هوشیاری و کار آیی، کاهش وفاداری و تعهد به سازمان، افزایش ناراضی شغلی، افزایش تمایل به ترک سازمان، غیبت از کار، کاهش بهره وری و سود سازمان، افزایش هزینه های جذب و آموزش کارکنان، افزایش خطاهای کاری، اختلال در حافظه، افزایش مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی، افزایش احساس بی عدالتی بین میزان کار و حقوق و مزایا، کاهش تمایل به پذیرش مسوولیت های شغلی و کاهش مشارکت افراد در فعالیت های کار گروهی اشاره کرد.

• **سبک و سنگین کردن مسوولیت ها:** اضافه کاری یا کار بیش از یک شیفت، موجب می شود بین انجام کار و مسوولیت های خانوادگی فرد تعارض ایجاد شود. انتخاب ناخوشایند بین این دو گزینه (کار و خانواده) اغلب موجب احساس گناه و پشیمانی به خصوص برای مادران شاغل می شود. به همین علت بسیاری از مادران مایل نیستند وارد حیطه این تقابل شوند و گاه در محیط کار دچار مشکل می شوند. حال آن که مشکلات محیط کار، نبود امنیت شغلی و نبود ارتباط مطلوب بین همکاران از جمله مسایلی است که تاثیر منفی بر ارتباطات خانوادگی دارد.

• **اثرات منفی کار زیاد سلامتی افراد:** مطالعاتی که بر روی شش هزار کارمند دولتی در بریتانیا انجام شده است و در "نشریه قلب اروپا" نیز چاپ گردید، حاکیست خطر بیماری قلبی در افرادی که اضافه کاری می کنند و بالغ بر ده ساعت سر کار هستند، حدود شصت درصد بیشتر از افراد دیگر می باشد. پس از در نظر گرفتن و احتساب عواملی مانند کشیدن سیگار بر سلامت قلب، پزشکان دریافتند خطر بیماری قلبی در کسانی که روزانه سه تا چهار ساعت اضافه کاری می کنند شصت درصد بالاتر است. متخصصان می گویند این یافته ها موید لزوم ایجاد توازن میان کار و زندگی شخصی است، کسانی که وقت بیشتری را سر کار می گذرانند وقت کمتری را صرف ورزش، آسایش و تخلیه روحی می کنند. در مجموع در این مطالعه ۳۶۹ مورد وجود داشت که در آنها افراد در اثر بیماری قلبی درگذشتند یا دچار حمله قلبی یا آنژین صدری شدند.

در نهایت تحولات سال های اخیر در اقتصاد جهانی و بازار کار، شدت و ضعف هر یک از عوامل موثر بر تعادل بین کار و زندگی را تحت تاثیر قرار داده است. به طور مثال، فناوری های جدید مشاغلی را به وجود آورده که اگر چه فعالیت های جسمی را کاهش داده ولی از طرف دیگر فعالیت های فکری را افزایش داده است. کوچک سازی سازمان ها موجب شده تا کارکنان باقی مانده بخشی از وظایف کارکنان تعدیل شده را بر عهده گیرند. بسیاری از مشاغل جدید نیاز به دانش و مهارت های بالایی دارند که موجب افزایش فشار رقابت بین کارکنان برای حفظ شغل یا به دست آوردن سمت های بالاتر شده است. بررسی تاثیر هر یک از این عوامل و اثر تعاملی هر یک از آنها در افزایش یا کاهش تعادل در کار و زندگی نیازمند انجام پژوهش های بیشتر و گسترده تر در این زمینه است. در نهایت و بر اساس یافته های این پژوهش به مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می گردد راهبردی را برای تعادل بین کار و زندگی تدوین، پاداش ها را بر مبنای عملکرد به جای تاکید بر حضور فیزیکی پرداخت نمایند، محیط حمایتی را برای کارکنان ایجاد، اوقات فراغت بیشتری را در اختیار کارمندان قرار دهد و در نهایت با رعایت نحوه توزیع پرداخت های کاری کارکنان نقش بسزایی در ایجاد تعادل میان میزان تعادل کار و زندگی ایشان ایفا نمایند.

## منابع و مراجع

- [۱] احمدی، پرویز، آذر، عادل و قویدل، مهناز. (۱۳۹۴). تاثیر عوامل فردی موثر بر تعادل کار / زندگی بر عملکرد شغلی کارکنان مورد مطالعه: کارکنان بانک رفاه شهر رشت، سومین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس
- [۲] اسماعیلی، محمدرضا، خدابنده، صدیقه، صدوقی، زینب و صادقی، معصومه. (۱۳۹۳). رابطه تعادل کار و خانواده و کیفیت زندگی پرستاران شاغل در بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مجله دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، شماره ۱، صص: ۴۷-۵۶
- [۳] بودلایی، حسن و اله بخش، زهرا. (۱۳۹۵). بررسی اثر تعادل کار- زندگی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی کارکنان بیمارستان های خصوصی تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی و احد علوم و تحقیقات
- [۴] بیغمی، کاظم، سرلک، محمدعلی، کولیوند، حسین و احمدی فعلی اکبر. (۱۳۹۶). بررسی عوامل کلیدی موثر بر تعادل کار - زندگی پرستاران در تهران، نشریه علوم اعصاب شفای خاتم، شماره ۱، صص: ۳۹-۲۹
- [۵] صفاری نیا، مجید و میرحسینی، وحیده. (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین حجم کار ، کنترل بر کار و تعادل کار/ زندگی، دو فصلنامه علمی-پژوهشی شناخت اجتماعی، شماره ۳، صص: ۷۰-۸۱
- [۶] کاظمی، صدف، ارشدی، نسرین، نیسی، عبدالکاظم و نعامی، عبدالزهرا. (۱۳۹۶). اثر تعارض کار خانواده و غنی سازی کار خانواده بر قصد ترک شغل و بهزیستی روان شناختی: نقش واسطه ای تعادل کار زندگی، نشریه روش ها و مدل های روان شناختی، شماره ۲۷، صص: ۸۳-۱۰۸
- [۷] گیوتاج، حامد و موغلی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس، فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، شماره ۳، صص: ۴۷۶-۴۵۱
- [۸] مدنی، حسین. (۱۳۸۵). مدیریت تعادل بین کار و زندگی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۸، ص: ۴۳
- [۹] میرکمالی، محمد و نارنجی ثانی، فاطمه. (۱۳۸۷). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیئت علمی دانشگاه های تهران و صنعتی شریف ، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ، صص: ۶۳-۴۷
- [10] Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300.
- [11] Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
- [12] Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (۲۰۱۰). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, ۲۹(۱), ۲۲-۲۵
- [13] Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
- [14] Li, A., Bagger, J., & Cropanzano, R. (2017). The impact of stereotypes and supervisor perceptions of employee work-family conflict on job performance ratings. *human relations*, 70(1), 119-145.
- [15] Zhao, X. R. , Qu, H. , & Ghiselli, R. (۲۰۱۱). Examining the relationship of work family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, ۳۰(۱), ۵۴-۴۶