




*Original Article*

## Identifying and Analyzing Factors Affecting Work-Life Balance in Iranian Public Organizations: An Approach Based on the Islamic Epistemic System

Morteza Golavar <sup>1</sup>, Naser Mirsepasi <sup>2\*</sup>, Niloufar Mirsepasi <sup>3</sup>

1. PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (\*Corresponding Author).  
nasermirsepasi@iau.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
n-mirsepasi@iau.ac.ir

Received: Nov. 15, 2025; Revised: Feb. 25, 2025; Accepted: Apr. 25, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.242468.1530](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.242468.1530)

**Abstract**

**Purpose:** The two fundamental pillars that affect every person's life are their work and their personal life. Having a proper balance and alignment between these two factors not only helps a person's physical and mental health but also improves their quality of life. Every person must be able to establish harmony between the needs and expectations related to these two parts of their life; otherwise, they will face internal conflicts and tensions. A lot of research has been conducted in the field of work-life balance, especially in Western countries, where most of the existing research comes from. However, in Iran, due to its specific cultural and social characteristics, this discussion has become more important in recent years, and Iranian researchers have tried to conduct research in this field. However, most of this research has been based on Western cultural and social patterns. Therefore, the need to design a model based on Islamic teachings to balance work and life in organizations with an Islamic culture is strongly felt. The purpose of this research is to design and validate a model of work-life balance for employees in government organizations, grounded in the Islamic epistemological system.

**Design/ methodology/ approach:** This research is developmental-applied in purpose and is considered mixed-methods research. In the qualitative step, the valuable texts of Nahj al-Balagha, Nahj al-Fasaha, Mizan al-Hikmah, and Mafatih al-Hayyah were examined, and the data were analyzed using thematic analysis. Also, in the quantitative step, in order to validate the model, the measurement model analysis method within the framework of structural equation modeling based on partial least squares (PLS-SEM) was used. For this purpose, 127 managers and employees in a government organization were surveyed using a researcher-made questionnaire. In this step, the sample size calculation used the Cochran formula, and simple random sampling was used.

**Research Findings:** For the research model, three general themes, including individual, organizational, and social, nine comprehensive themes, including planning skills, importance of health, responsibility, resilience skills, organizational support, manager support, colleague support, close family support, and support from others, 27 organizing themes, and 93 basic themes were identified. The results of quantitative analyses also confirmed the significance of the relationship between the dimensions and components of the research model. The calculated coefficient of determination for individual, organizational, and social factors are 0.715, 0.639, and 0.506, respectively, which indicates that they are appropriate values.



**Copyright:** © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Limitations & Consequences:** Given the nature of qualitative research and its strong influence on the researcher's mindset, the researcher's biases in the present study can be considered one of its limitations. Also, in the quantitative part, using questionnaires as the main data-collection tool, due to common problems such as biased responses and similar errors, can reduce the accuracy of the results.

**Practical Consequences:** Given that Islamic teachings are considered among the most important sources for understanding and guiding various aspects of life and work, the results of the present study can help address many of the existing challenges faced by employees and organizations regarding work-life balance. By introducing individual, organizational, and social dimensions, this model helps government organizations prevent the negative consequences of failing to observe work-life balance and, at the same time, improve employees' productivity, job satisfaction, and mental health.

**Innovation or value of the Article:** The innovation of this research is that it identifies and explains the components of work-life balance based on Islamic teachings, an approach that has received less attention in previous research. This indigenous model can help employees and government organizations strike a balance based on Islamic values and, as a result, improve individual and organizational performance.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Work-Life Balance, Public Organizations, Influencing Factors, Qualitative Content Analysis, Structural Equation Modeling (SEM).

**How to Cite:** Golavar, Morteza; Mirsepasi, Naser; Mirsepasi; Niloufar (2026). Identifying and Analyzing Factors Affecting Work-Life Balance in Iranian Public Organizations: An Approach Based on the Islamic Epistemic System. *Public Adm Perspect.*, 17(1), 45-66 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران: رهیافتی مبتنی بر نظام معرفتی اسلام

مرتضی گل‌آور<sup>۱</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۲\*</sup>، نیلوفر میرسپاسی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

m.golavar@iau.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول).

nasermirsepasi@iau.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

n-mirsepasi@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۴، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵

DOI: [10.48308/jpap.2026.242468.1530](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.242468.1530)

## چکیده

**هدف:** دو رکن اساسی که بر زندگی هر فرد تأثیر می‌گذارد، کار و زندگی شخصی او هستند. داشتن یک تعادل مناسب و هم‌راستایی میان این دو عامل نه تنها به سلامت جسمی و روانی فرد کمک می‌کند، بلکه به بهبود کیفیت زندگی‌اش نیز منجر می‌شود. هر فرد باید بتواند میان نیازها و توقعات مربوط به این دو بخش از زندگی خود، هماهنگی برقرار کند؛ در غیر این صورت، با بروز تضاد و تنش‌های درونی مواجه خواهد شد. پژوهش‌های فراوانی در زمینه تعادل بین کار و زندگی انجام شده است، به‌ویژه در کشورهای غربی که غالب تحقیقات موجود از آنجا ناشی می‌شود. با این حال، در کشور ایران، با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی خاص خود، این بحث در سال‌های اخیر اهمیت بیشتری پیدا کرده است و محققان ایرانی تلاش کرده‌اند تا در این زمینه تحقیق کنند. اما نکته قابل توجه این است که بیشتر این تحقیقات بر اساس الگوهای فرهنگی و اجتماعی غربی شکل گرفته‌اند. بنابراین، نیاز به طراحی الگویی بر پایه‌ی آموزه‌های اسلامی برای ایجاد تعادل میان کار و زندگی در سازمان‌هایی با فرهنگ اسلامی به شدت احساس می‌شود، هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های دولتی مبتنی بر نظام معرفتی اسلام است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و در زمره پژوهش‌های آمیخته محسوب می‌شود. در گام کیفی، متون گران‌قدر نهج‌البلاغه، نهج‌الفصاحه، میزان‌الحکمه و مفاتیح‌الحیاه مورد بررسی قرار گرفت و داده‌ها با روش تحلیل تم (مضمون) تحلیل شدند. همچنین، در مرحله کمی به منظور اعتبارسنجی مدل از روش تحلیل مدل اندازه‌گیری در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)، استفاده شد. بدین منظور، از ۱۲۷ نفر از مدیران و کارکنان در یکی از سازمان‌های دولتی با پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته نظرخواهی به عمل آمد. در این مرحله، روش محاسبه حجم نمونه فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود.

**یافته‌های پژوهش:** برای مدل پژوهش سه مضمون کلی شامل فردی، سازمانی و اجتماعی، نه مضمون فراگیر شامل مهارت برنامه‌ریزی، اهمیت به سلامتی، مسئولیت‌پذیری، مهارت تاب‌آوری، حمایت سازمان، حمایت مدیر، حمایت همکار، حمایت نزدیکان و حمایت سایرین، ۲۷ مضمون سازمان دهنده و ۹۳ مضمون پایه شناسایی شد. همچنین نتایج تحلیل‌های کمی نیز مؤید معناداری ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تحقیق بود. ضریب تعیین محاسبه‌شده برای عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی به ترتیب مقادیر ۰/۷۱۵، ۰/۶۳۹ و ۰/۵۰۶ است که نشان می‌دهد مقادیری مناسب هستند.



**محدودیت‌ها و پیامدها:** با توجه به ذات تحقیقات کیفی و تاثیرپذیری بالای این تحقیقات از ذهنیات محقق، می‌توان سوگیری‌های ذهنی محقق را در پژوهش حاضر به عنوان یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر در نظر گرفت. همچنین در بخش کمی استفاده از ابزار پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها به علت مشکلات عمومی موجود مانند پاسخگویی مغرضانه و خطاهایی از این دست می‌تواند دقت نتایج را کاهش دهد.

**پیامدهای عملی:** با توجه به اینکه آموزه‌های اسلامی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای فهم و هدایت جنبه‌های مختلف زندگی و کار محسوب می‌شوند، نتایج مطالعه حاضر می‌تواند بسیاری از چالش‌های موجود کارکنان و سازمان‌ها را در خصوص تعادل کار و زندگی برطرف سازد. این الگو با معرفی ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی، به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا از پیدایش عواقب منفی ناشی از عدم رعایت توازن کار و زندگی جلوگیری کرده و در عین حال به بهبود بهره‌وری، رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان کمک کند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** نوآوری این پژوهش در آن است که مؤلفه‌های تعادل کار و زندگی را بر مبنای آموزه‌های اسلامی شناسایی و تبیین می‌کند؛ رویکردی که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این الگوی بومی می‌تواند به کارکنان و سازمان‌های دولتی در ایجاد تعادلی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی کمک کند و در نتیجه، موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** تعادل کار و زندگی، سازمان‌های دولتی، عوامل مؤثر، تحلیل محتوای کیفی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

**استناددهی:** گل‌آور، مرتضی؛ میرسیاسی، ناصر؛ میرسیاسی نیلوفر (۱۴۰۵). شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران: رهیافتی مبتنی بر نظام معرفتی اسلام. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱۷(۱)، ۴۵-۶۶.

## مقدمه

تعادل بین کار و زندگی، به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در مطالعات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی، از ابتدای قرن بیستم تاکنون در میان پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی از محبوبیت فزاینده‌ای برخوردار شده است. در هسته مرکزی این مفهوم، یک نگرش فردمحور قرار دارد که بر اساس آن، «تعادل» به معنای دستیابی به یک وضعیت مطلوب توازن یا فقدان تعارض بین نقش‌های شغلی و خانوادگی (یا شخصی) فرد تعریف می‌شود (Zeitouni et al, 2025). در این دیدگاه، هدف نهایی، ایجاد هماهنگی بین الزامات دنیای کار و مسئولیت‌های زندگی خارج از کار است، به‌گونه‌ای که تنش ناشی از رقابت این دو حیطه بر سر زمان، انرژی و توجه فرد به حداقل برسد (Brough et al, 2023).

کار و زندگی شخصی، دو رکن مهم از زندگی هر فرد هستند که باید در هماهنگی و تعامل با یکدیگر قرار گیرند تا سلامت جسمی و روانی افراد حفظ شود. در سال‌های اخیر، اکثر افراد بخش بزرگی از وقت خود را در محل کار می‌گذرانند و این امر اهمیت برقراری تعادل بین کار و زندگی شخصی را دوچندان می‌کند. تحقیقات نشان داده است که داشتن تعادل میان این دو حوزه، نه تنها به کاهش استرس و مشکلات روانی کمک می‌کند، بلکه موجب بهبود عملکرد فرد در هر دو نقش شغلی و خانوادگی می‌شود (Barnett & Hyde, 2020). در غیر این صورت، تضاد میان این دو حوزه می‌تواند باعث ایجاد فشار و مشکلات بسیاری در زندگی فرد شود.

مفهوم تعادل میان کار و خانواده برای نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۷۰ در کشورهای غربی مطرح شد و از آن زمان تاکنون، موضوع تعادل بین این دو حوزه به‌ویژه در مطالعات روان‌شناسی و مدیریت به یکی از دغدغه‌های اصلی تبدیل شده است. این موضوع از سال ۱۹۸۶ میلادی در ایالات متحده به‌طور رسمی مطرح شد و در دو دهه اخیر شاهد گسترش چشمگیر تحقیقات در این زمینه بوده‌ایم (Todd, 2004). امروزه، ایجاد تعادل میان کار و زندگی یکی از نگرانی‌های عمده نیروی کار در کشورهای مختلف است و بسیاری از دولت‌ها و سازمان‌ها اقدامات متعددی برای تسهیل این تعادل انجام داده‌اند. برای مثال، در ایرلند روز خاصی به نام «روز تعادل کار و زندگی» تعیین شده است و در ایالات متحده ماهی به‌عنوان «ماه کار و خانواده» شناخته شده است.

در بستر فرهنگی و ارزشی ایران که بر آموزه‌های اسلامی استوار است، ضرورت تحقق تعادل کار و زندگی در عرصه‌های مختلف، از جمله در محیط‌های کاری، مورد تأکید قرار گرفته است. این الزام ریشه در اسناد بالادستی دارد. اصل دهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، خانواده را به عنوان «واحد بنیادین جامعه» شناسایی می‌کند و حکم می‌نماید که کلیه سیاست‌ها و قوانین می‌بایست در جهت «حمایت از تشکیل خانواده و پاسداری از قداست آن» تنظیم شوند (Shariati et al, 2023). این اصل، چارچوب حقوقی کلانی را فراهم می‌سازد که بر مبنای آن، توجه به توازن بین نقش‌های شغلی و خانوادگی به یک تکلیف عمومی تبدیل می‌گردد.

همسو با این چارچوب، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور که از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، به‌گونه‌ای صریح بر «اهمیت برقراری تعادل میان مسئولیت‌های اداری و خانوادگی کارکنان» تأکید می‌ورزد (Mohammadi et al, 2022). این سیاست‌ها، راهبرد کلان حکمرانی اداری را ترسیم می‌کنند و لزوم طراحی سازوکارهای عملی برای تحقق این تعادل را گوشزد می‌نمایند.

بر این اساس، هم‌خوانی و تأکید دوگانه در سطوح عالی قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری کشور، نشان‌دهنده‌ی جایگاه راهبردی و کلان مفهوم تعادل کار و زندگی در نظام فکری و اجرایی ایران است. این نگاه، آن را از یک موضوع صرفاً فردی یا سازمانی فراتر برده و به یک الزام فراگیر سیاستی برای ایجاد محیط‌های کار سالم و حامی خانواده تبدیل می‌کند.

باین‌حال، بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه‌ی تعادل کار و زندگی بر اساس مدل‌های جوامع غربی استوار بوده و کمتر به جنبه‌های فرهنگی و دینی خاص کشورهایمانند ایران پرداخته است. به همین دلیل، شناسایی عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی در

سازمان‌های دولتی ایران با تکیه بر نظام معرفتی اسلام ضروری به نظر می‌رسد. هدف این تحقیق، استخراج مفاهیم و آموزه‌های اسلامی در زمینه تعادل کار و زندگی از متون دینی است تا چارچوبی جامع از عوامل مؤثر بر این توازن در سازمان‌های دولتی ایران ارائه شود. این چارچوب ویژه‌سازی شده می‌تواند به شفاف‌تر شدن جایگاه واقعی تعادل کار و زندگی در سازمان‌های دولتی و ارتقای سطح دانش آن‌ها در این زمینه کمک کند.

در نهایت، این مقاله به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، مبتنی بر نظام معرفتی اسلام، کدام‌اند و این عوامل در چه ساختاری قابل طبقه‌بندی هستند؟

## ۵۰ | صفحه مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، تحولات در ساختار نیروی کار منجر به نزدیکی بیشتر نقش‌های خانوادگی و حرفه‌ای شده است، به طوری که کارکنان و اعضای خانواده‌شان بیشتر با چالش‌ها و تعارضات بین مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی مواجه می‌شوند. زمانی که فشارها و الزامات کاری موجب کاهش زمان و انرژی موردنیاز برای انجام مسئولیت‌های خانوادگی می‌شود، تعارض کار با خانواده شدت می‌یابد که این امر منجر به افزایش تنش و استرس در محیط کار خواهد شد. به همین ترتیب، وقتی مسئولیت‌های خانوادگی زمان و انرژی لازم برای انجام وظایف شغلی را کاهش می‌دهد، فرد ناچار به کم کردن مسئولیت‌های کاری خود می‌شود که تعارض خانواده با کار را به دنبال دارد و فشار و استرس ناشی از خانواده افزایش می‌یابد. از یک سو، تعادل و توازن میان وظایف کاری و خانوادگی به افزایش رضایت شغلی، تعهد و بهره‌وری منجر می‌شود، اما از سوی دیگر، ترکیب ناهماهنگ مسئولیت‌ها و کمبود تعادل بین این دو حوزه پیامدهای منفی به همراه دارد. از نظر شغلی، کارکنان معمولاً سطوح بالایی از تعارض میان کار و زندگی شخصی را تجربه می‌کنند که این موضوع باعث کاهش رضایت شغلی و تعهد آن‌ها می‌شود (Kamrani Mohmani, 2018). از طرف دیگر، وجود نیروی انسانی متعهد به سازمان، باعث افزایش چشمگیر عملکرد، بهبود بهره‌وری، ارتقای روحیه کارکنان و تحقق اهداف عالی سازمان و همچنین اهداف فردی می‌گردد. از سوی دیگر، بی‌تعهدی کارکنان می‌تواند تبعات منفی قابل توجهی برای سازمان به دنبال داشته باشد، که از جمله آن‌ها می‌توان به ترک شغل، غیبت‌های پی‌درپی، بی‌علاقگی به وظایف شغلی، کاهش اعتماد مشتریان و افت کارایی اشاره کرد.

تعادل کار و زندگی نسبت به تعادل کار و خانواده مفهوم کلی‌تری است و به تمام جوانب زندگی غیر کاری فرد اشاره دارد. تعادل کار و زندگی به اولویت‌بندی مناسب بین «کار» و «شیوه زندگی» (سلامت، لذت، اوقات فراغت، خانواده و معنویت توسعه/مراقبه) می‌پردازد. اصطلاح «کار و زندگی» در واقع به مسائلی اشاره دارد که فراتر از دغدغه‌های کارکنان درباره مراقبت از فرزندان، والدین سالمند یا بستگان نیازمند است، و شامل موضوعاتی چون خانه‌داری (در معنای گسترده‌تری)، تأمین امنیت مالی و اوقات فراغت در بستر زندگی می‌شود (Chang & Burton, 2009).

در تبیین مفهوم تعادل کار و زندگی، دو دورنما رایج است، دسته اول مطالعاتی که عدم تعادل را مورد تأکید قرار می‌دهند و با توجه به محدودیت زمان و انرژی معتقدند، اگر یک فرد نقش‌های اجتماعی متعددی را داشته باشد، عدم تعادل می‌تواند افزایش یابد. این مفهوم، ابتدا از نظر تعارض موضوعات خانوادگی در کار و با تعریف تعارض نقش به‌عنوان وقوع هم‌زمان دو (یا بیشتر) نقش ایجاد شده است، به گونه‌ای که مطابقت با یکی، انطباق با دیگری را دشوار می‌کند. دسته دوم، تحقیقاتی هستند که بر تعادل و تقویت نتایج حاصل از تجربیات، مهارت‌ها یا ارزش‌هایی که از یک حوزه از زندگی به حوزه‌ها یا قلمروهای دیگر تأکید داشته و بر اثرات مثبتی که بر روی آن‌ها دارد صحنه می‌گذارند. کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، اعتقاد داشت که تعادل کار و زندگی، یک «تعادل یا حفظ کلیت هارمونی در زندگی است». وی توازن زندگی و کار را «رضایت و عملکرد خوب در محل کار و خانه، با حداقل تعارض نقش» توصیه می‌کند.

<sup>۱</sup> . Clark

اما در این میان برخی این مفهوم را منحصر به کار و خانواده می‌دانند، مانند گرینهاوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) که از اصطلاح «تعادل کار و خانواده» استفاده کردند و دسته‌های دیگر از محققان مانند آدامز<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) آن را «توازن کار و زندگی» تعریف می‌کنند و اعتقاد داشتند که اصطلاح «کار و زندگی» جامع‌تر بوده و شامل «خانواده، اجتماع، تفریح و زمان شخصی» می‌شود (Shah & Barker, 2020).

پیشوایان دین اسلام همواره با ارائه دستورات علمی، عملی و اخلاقی، بر ایجاد تعادل میان کار و زندگی در میان پیروان خود تأکید داشته‌اند. در همین راستا، امام موسی کاظم (ع) توصیه می‌کنند که انسان باید شبانه‌روز خود را به چهار بخش تقسیم کند: بخشی برای عبادت و خلوت با پروردگار، بخشی برای تلاش در راه تأمین معاش، بخشی برای معاشرت با دوستان مورد اعتماد که در اصلاح رفتار یاری‌رسان هستند، و بخشی نیز برای استراحت و بهره‌مندی از تفریحات حلال، تا بدین‌وسیله توان و آمادگی لازم برای دیگر امور فراهم گردد (Ibn Shu'bah, 2017). همچنین حضرت علی (ع) می‌فرماید: دین باور، باید شبانه‌روز خود را به سه بخش تقسیم کند: زمانی برای نیایش با آفریدگارش؛ وقتی برای فعالیت اقتصادی‌اش؛ و فرصتی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که زیبا و حلال است (Dashti, 2019).

رها نکردن دنیا به بهانه آخرت و برعکس، نمونه‌ای از تأکید اسلام بر رعایت تعادل در زندگی است. امام صادق (ع) می‌فرماید: کسی که دنیایش را به خاطر آخرتش و [یا کسی که] آخرتش را برای دنیایش رها کند، از ما نیست (MohammadiRayshahri, 2005). از سوی دیگر، اسلام با دستوراتی نظیر پرهیز از حرص و دنیاطلبی، نکوهش چشم‌وهم‌چشمی و نقد حسادت، مانع از این می‌شود که انسان، بیش از نیاز واقعی خود و خانواده‌اش به امور مادی بپردازد. امام صادق (ع) می‌فرماید: «اموال از آن خداست که نزد انسان به امانت می‌گذارد و به ایشان اجازه می‌دهد که با میانه‌روی بخورند و با میانه‌روی بپوشند و با میانه‌روی ازدواج کنند و با میانه‌روی وسیله سواری بخرند و سوار شوند و مازاد بر آن را به مؤمنان نیازمند بدهند و بدین‌وسیله آن‌ها را از پریشانی برهانند... آیا خیال می‌کنی خداوند که مالی را به امانت به مردی داده، او حق دارد اسبی را به ده هزار درهم بخرد، درحالی‌که اسب بیست درهمی هم برایش کافی است؟! ... حال آنکه فرموده است: اسراف نکنید...» (Mohammadi Rayshahri, 2005).

### پیشینه پژوهش

در رابطه با توازن کار و زندگی، تحقیقات بسیاری در داخل و خارج از کشور انجام شده که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

صنم سیر و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به طراحی الگوی تعادل بین کار و زندگی زنان با تأکید بر استحکام خانواده در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که تقویت ارتباط با خانواده، جو حمایتی سازمان، غنی‌سازی و بازتعریف شغلی، و سازگاری با نقش‌های چندگانه به‌عنوان چهار بعد الگوی تعادل کار و زندگی با تأکید بر استحکام خانواده در سازمان‌های دولتی شناخته شدند. همچنین، برای برقراری تعادل کار و زندگی زنان، تمرکز بر چهار بعد خانواده، سازمانی، شغلی و فردی ضروری است.

سلطان محمدی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی رابطه سلامت روان و معنویت‌گرایی با تعادل کار و زندگی در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد که بین سلامت روان و معنویت‌گرایی در اعضای هیئت‌علمی رابطه‌ای معنادار، مستقیم و ضعیف وجود دارد. همچنین، بین سلامت روانی و تعادل کار و زندگی اعضای هیئت‌علمی

<sup>1</sup>. Greenhouse

<sup>2</sup>. Adams

رابطه‌ای مستقیم و با شدت متوسط برقرار است. بر اساس یافته‌ها، معنویت‌گرایی و سلامت روان می‌توانند از عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی در اعضای هیئت‌علمی باشند.

رشیدی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود تحت عنوان «شناسایی و تحلیل رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بیرجند» به این نتیجه رسیدند که از بین رهیافت‌های بهبود تعادل بین کار و خانواده در سازمان‌های دولتی شهر بیرجند، وضعیت استخدامی باثبات کارمند، امنیت شغلی، شهر محل کار (بومی و غیربومی)، فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و مهارت و تخصص بالای کارکنان دارای بالاترین رتبه بودند.

شناسایی و  
تحلیل عوامل  
مؤثر ....

۵۲ | صفحه

محمدی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های توازن زندگی-کار با رویکرد سبک زندگی ایرانی-اسلامی پرداختند. در بخش کیفی، مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران انجام شد و در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای بین ۱۵۲ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت سایپا توزیع گردید. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های توازن کار-زندگی در سه بخش فردی، خانوادگی و شغلی با ۳۰ شاخص و مؤلفه شناسایی شده‌اند. همچنین تحلیل‌های کمی، ارتباط معناداری میان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحقیق را تأیید کرد.

مقبلی مهنی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل سلبی تعادل کار و زندگی اسلامی با رویکرد فراترم ترکیب»، از ۱۶ مقاله خارجی برای تحلیل موضوع استفاده کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که بعد منفی تعادل کار و زندگی شامل مؤلفه‌هایی همچون مطالبات خانواده، کمبود منابع، ضعف مدیریتی، تداخل نقش‌های فردی و اختلال در سلامت فردی است که به‌نوعی به عدم تعادل در زندگی و کار منجر می‌شود.

مایکل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «تعهد کارکنان و مشارکت شناختی به‌عنوان تعدیل‌کننده در رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعادل زندگی کاری»، به این نتیجه رسید که کیفیت زندگی کاری به‌طور مثبت با رضایت شغلی و رضایت از زندگی مرتبط است. همچنین، رضایت شغلی رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری و رضایت از زندگی را تقویت می‌کند.

لین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴)، در بررسی خود تحت عنوان «تأثیر تعادل کار و زندگی سبز و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار شرکت و حفظ کارکنان» به این نتیجه رسید که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و برنامه‌های تعادل کار و زندگی سبز، عملکرد پایدار سازمان و حفظ کارکنان را بهبود می‌بخشد.

سپتیانی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۴)، در مقاله‌ای با عنوان «تصورات نسل Z درباره تعادل کار و زندگی، حمایت مدیریتی و سطح استرس محل کار» نشان داد که تعادل خوب نقش مهمی در کاهش سطح استرس دارد و حمایت مدیریتی پاسخگو می‌تواند احساس راحتی را تقویت کرده و فشار کاری را کاهش دهد.

علم‌الدین<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری توازن کار و زندگی» به این نتیجه رسید که اقدامات آتی برای توازن کار و زندگی باید تغییرات ناشی از رویدادهای غیرمعمول یا مخرب، مانند پاندمی کووید ۱۹ را در نظر بگیرند. وی بر لزوم همکاری محققان و سیاست‌گذاران برای انطباق و ارزیابی این تغییرات تأکید کرد.

بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم تحقیقات فراوان در زمینه توازن کار و زندگی و معرفی مدل‌های مختلف، پژوهش‌های محدودی به بررسی این مفهوم از دیدگاه اسلام پرداخته‌اند. این مطالعات را می‌توان در دو گروه اصلی دسته‌بندی کرد.

<sup>۱</sup> . Michael et al

<sup>۲</sup> . Lin et al

<sup>۳</sup> . Septiani

<sup>۴</sup> . Alameddine

گروه نخست، مطالعاتی هستند که محوریت مستقیم متون اسلامی را دارند اما دامنه مفهومی آنها محدود است. در این زمینه، پژوهش اشراقی (۲۰۱۹) به‌عنوان یک کار پیشگام قابل اشاره است که مفهوم تعادل را مستقیماً از دیدگاه اسلام و با استناد به منابع دینی تبیین کرده است. نقطه قوت این پژوهش، اتکای بی‌واسطه به متون اسلامی است، اما تمرکز آن صرفاً بر سطح فردی عوامل مؤثر بوده و به ابعاد سازمانی و اجتماعی تعادل نپرداخته است. همچنین، رویکرد این تحقیق کیفی و مفهومی است و چارچوب ارائه‌شده را از منظر تجربی در یک بافت سازمانی مشخص مورد اعتبارسنجی قرار نداده است. گروه دوم، مطالعاتی با رویکرد ایرانی-اسلامی هستند که به بومی‌سازی مفهوم تعادل کار و زندگی در بافت فرهنگی ایران پرداخته‌اند. از جمله می‌توان به پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۲۱) در شناسایی ابعاد توازن با رویکرد سبک زندگی ایرانی-اسلامی، و مطالعه سلطان‌محمدی و همکاران (۲۰۲۴) درباره رابطه سلامت روان و معنویت‌گرایی با تعادل کار و زندگی اشاره کرد. اگرچه این پژوهش‌ها حساسیت فرهنگی و ارزشی لازم را دارند، اما منبع اصلی استخراج مؤلفه‌ها در آنها، نظرات خبرگان و پرسشنامه‌های موجود بوده و استخراج نظام‌مند و مستقیم از متون اصیل دینی در اولویت طراحی روش‌شناختی آنها قرار نداشته است.

در نتیجه، خلأ پژوهشی اصلی که پژوهش حاضر درصدد پر کردن آن است، فقدان یک چارچوب جامع، ساختاریافته و تجربی‌سنجی‌شده از عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی است که دو ویژگی همزمان را داشته باشد: اول، استخراج مستقیم و بی‌واسطه مؤلفه‌هایش از متون معتبر اسلامی؛ و دوم، پوشش دادن سطوح سه‌گانه فردی، شغلی (سازمانی) و اجتماعی تعادل و ارائه چارچوبی که هم در عرصه نظری ریشه در اسلام دارد و هم در عرصه عمل، قابلیت اعتبارسنجی و به‌کارگیری در سازمان‌های دولتی ایران را دارا باشد.

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات موجود در زمینه تعادل کار و زندگی با رویکرد اسلامی را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد. دسته نخست، پژوهش‌های کیفی با تمرکز صرف بر سطح فردی هستند؛ مانند پژوهش اشراقی (۲۰۱۹) که با تحلیل مستقیم متون دینی، مفهوم تعادل را تبیین کرده اما تنها به سطح فردی پرداخته است. دسته دوم، پژوهش‌های مبتنی بر نظر خبرگان با رویکرد ایرانی-اسلامی هستند؛ مانند مطالعات محمدی و همکاران (۲۰۲۱) و سلطان‌محمدی و همکاران (۲۰۲۴) که اگرچه به بافت فرهنگی ایران توجه داشته‌اند، اما منبع اصلی استخراج مؤلفه‌ها در آنها نظرات خبرگان بوده و استخراج نظام‌مند از متون اصیل دینی در اولویت روش‌شناختی قرار نداشته است. دسته سوم نیز پژوهش‌های کمی با رویکردهای عمومی و غیربومی هستند که عمدتاً برگرفته از مطالعات غربی بوده و فاقد تناسب فرهنگی برای سازمان‌های ایرانی می‌باشند. پژوهش حاضر با هدف پر کردن خلأ موجود در هر سه دسته طراحی شده است. این مطالعه با استخراج مستقیم و نظام‌مند عوامل تعادل کار و زندگی از چهار منبع معتبر اسلامی (نهج‌البلاغه، نهج‌الفصاحه، میزان‌الحکمه و مفاتیح‌الحیاه)، پوشش هم‌زمان سطوح سه‌گانه فردی، شغلی و اجتماعی، و اعتبارسنجی تجربی در یک سازمان دولتی واقعی با روش ترکیبی کیفی و کمی، چارچوبی را ارائه می‌دهد که هم از اصالت نظری برخوردار است و هم قابلیت کاربردی عملی در سازمان‌های دولتی ایران را دارا می‌باشد. این سه‌گانه نوآورانه، پژوهش حاضر را از مطالعات پیشین متمایز می‌سازد.

## روش‌شناسی

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های دولتی است که مبنای آن آموزه‌های اسلامی باشد. این تحقیق از نوع پژوهش‌های کاربردی است و در قالب رویکرد آمیخته اجرا می‌شود. از آنجاکه نتایج این پژوهش می‌تواند به ارتقای تعادل کار و زندگی در سازمان‌های دولتی کمک کند، در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. پژوهش مذکور در دو مرحله انجام شد: مرحله کیفی با استفاده از تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و مرحله کمی با به‌کارگیری

تحلیل مدل اندازه‌گیری در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، به‌عنوان معادل تحلیل عاملی تأییدی.

در بخش کیفی، متون کتب اسلامی شامل نهج‌البلاغه، نهج‌الفصاحه، میزان‌الحکمه و مفاتیح‌الحیاه با استفاده از تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی مورد بررسی قرار گرفتند. فرآیند تحلیل بر اساس رویکرد پیشنهادی هسیه و شنن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) برای تحلیل محتوای کیفی و الو و کینگاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) برای فرآیند نظام‌مند آن انجام شد. جامعه آماری در این بخش، مجموعه روایات موجود در این متون بود. فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق تحلیل محتوای این روایات انجام گرفت. در این بخش، صرفاً جست‌وجوی کلیدواژه‌ها کافی نبود و تلاش شد تا روایاتی که به‌طور خاص به تعادل کار و زندگی اشاره دارند، استخراج شوند. این فرآیند تا جایی ادامه یافت که نقطه اشباع نظری حاصل شد، به این معنا که دیگر کد یا مفهوم جدیدی از متون استخراج نشد.

شناسایی و  
تحلیل عوامل  
مؤثر ....

۵۴ | صفحه

پس از گردآوری داده‌ها، تحلیل محتوای کیفی متون با رویکرد استقرایی انجام شد. برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) شامل قابلیت اعتبار<sup>۴</sup>، قابلیت اتکا<sup>۵</sup>، قابلیت تأیید<sup>۶</sup> و قابلیت انتقال<sup>۷</sup> استفاده شد. برای تأمین این معیارها، از دو روش استفاده شد: نخست، کثرت‌گرایی که به معنی بهره‌گیری از منابع مختلف (چهار کتاب حدیثی) برای تأیید یافته‌ها بود و دوم، بازبینی توسط همتایان که در آن از پنج نفر از کارشناسان باتجربه در زمینه تعادل کار و زندگی و مبانی روایات اسلامی خواسته شد تا نظرات خود را درباره یافته‌ها بیان کنند. پس از اعمال اصلاحات جزئی، یافته‌ها تأیید شد. همچنین، یافته‌های به‌دست‌آمده با پژوهش‌های پیشین و مبانی علمی موجود مقایسه گردید که نشان از تطابق و هم‌راستایی آن‌ها با یکدیگر داشت.

در بخش کمی پژوهش، برای اعتبارسنجی نتایج مرحله کیفی از تحلیل مدل اندازه‌گیری در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس<sup>۸</sup> استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه‌ای بود که توسط پژوهشگر طراحی شده و بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم گردید. روایی این پرسشنامه توسط چهار نفر از کارشناسان تأیید شد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان داد تمامی ابعاد موردبررسی از پایایی مناسبی برخوردارند، زیرا مقدار آلفای کرونباخ در تمام ابعاد بیشتر از ۰.۷ محاسبه گردید.

جامعه آماری در این بخش شامل مدیران و کارشناسان یکی از سازمان‌های دولتی بوده است. با توجه به حجم جامعه (۱۸۰ نفر)، طبق فرمول کوکران، حجم نمونه به ۱۲۳ نفر تخمین زده شد. در نهایت، ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد و ۱۲۷ پرسشنامه کامل جمع‌آوری گردید. با در دست داشتن فهرست کامل اعضای جامعه، نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده از این فهرست انجام گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش، به‌منظور شناسایی نظام‌مند عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی استفاده شد. بدین منظور، داده‌هایی که از بررسی کتاب‌های میزان‌الحکمه، نهج‌البلاغه، نهج‌الفصاحه و مفاتیح‌الحیاه حاصل شد، با

1 . Hsieh & Shannon

2 . Elo & Kyngäs

3 . Lincoln & Guba

4 . credibility

5 . dependability

6 . confirmability

7 . transferability

8 . Smart PLS

استفاده از این روش تجزیه و تحلیل شد. گام‌های انجام گرفته به منظور استخراج و طبقه‌بندی عوامل با تکنیک تحلیل محتوای کیفی به صورت زیر است:

**مرحله اول) آشنایی با داده‌ها:** در ابتدا با مطالعه کتب میزان الحکمه، نهج البلاغه، نهج الفصاحه و مفاتیح الحياه، تمام روایات را که حاوی نکات کلیدی مرتبط با تعادل کار و زندگی بود، در جدولی با رعایت شماره هر روایت مرتب گردید.

**مرحله دوم) ایجاد کدهای اولیه:** در این گام، به شناسایی و تعیین کدهای اولیه پرداخته شد. در این مرحله برای هر نکته یا محتوای مطرح شده روایات که به یک موضوع خاص اشاره می‌کرد، یک کد در نظر گرفته شد. مرحله ایجاد کدهای اولیه تا مرحله‌ای که دیگر هیچ گونه نکته یا دیدگاهی از قلم نیفتاده باشد و همه کدها استخراج شدند، ادامه یافت. البته تلاش گردید تا با طی کردن یک فرآیند رفت و برگشتی از استخراج تمام کدها اطمینان کسب شود. چند نمونه از متن روایات و کدهای استخراج شده در جدول ۱ قابل ملاحظه است.

جدول ۱: چند نمونه از متن روایات و کدهای استخراج شده

کد استخراج شده	متن روایات	شناسه روایات
خوش رفتاری با خانواده	پیامبر اکرم (ص): از کامل‌ترین مؤمنان کسی است که اخلاقش بهتر و نسبت به خانواده‌اش مهربان‌تر باشد.	نهج الفصاحه ص: ۱۳۰ ح ۱۰۸۷
عدم انجام کارهای گوناگون	حضرت علی (ع): کسی که به کارهای گوناگون پردازد، خوار شده پیروز نمی‌گردد	نهج البلاغه، حکمت ۴۰۳ ص: ۵۶۷
رها کردن کارهای بیهوده	پیامبر خدا صلی‌الله علیه و آله - در دعا - گفت: بار خدایا! به من رحم فرما، که تازنده هستم گناهان را فروگذارم و به من رحم فرما، تا در راه آنچه بیهوده است به زحمت نیفتم.	میزان الحکمه، ج ۱۰ - فارسی، ص: ۲۸۳
پایان کار	پیامبر اکرم (ص): وقتی در کاری تصمیم می‌گیری، به سرانجام آن بیندیش؛ اگر نتیجه‌ی آن نیک بود، آن را انجام بده و اگر بد بود، از آن بگذر.	نهج الفصاحه ص: ۲۷ ح: ۱۱۹
خواب مناسب	امام رضا علیه‌السلام: خواب، سلطان مغز است و مایه قوام و نیروی بدن.	میزان الحکمه، ج ۱۲ - فارسی، ص: ۴۹۲
مقدم داشتن دیگران بر خود	امام صادق (ع): گشاده‌دستی، زکات نیک‌بختی است، و مقدم داشتن [دیگران] بر خود، فراهم آورنده عنوان بزرگواری است.	میزان الحکمه، ج ۱، ص: ۲۶
به عدالت رفتار کردن با زیردستان	پیامبر اکرم (ص): عدالت‌پیشگان روز قیامت در پیشگاه خداوند بر منبرهای نورند که در طرف راست وی جا دراند، عدالت‌پیشگان کسانی هستند که در حکم خود و زیردستان خود، به عدالت رفتار می‌کنند.	نهج الفصاحه ص: ۱۱۳ ح: ۹۳۳
پرداخت به موقع دستمزد	امام صادق علیه‌السلام: کسی که به خدا و روز واپسین ایمان دارد، نباید کارگری را به کار بگیرد مگر آن که او را از مبلغ مزدش مطلع سازد.	میزان الحکمه، ج ۱، ص: ۴۷
مشورت کردن	حضرت علی (ع): هر کس خودرأی شد به هلاکت رسید و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقل‌های آنان شریک شد.	نهج البلاغه حکمت ۱۶۱ ص: ۵۰۳
حمایت همسر	پیامبر اکرم (ص): چهار چیز نشانه سعادت مرد است: زن شایسته، فرزندان نیکو، معاشران درستکار و روزی در شهر خود داشتن	نهج الفصاحه ص: ۱۴۲ ح ۱۲۰۱

**مرحله سوم) جستجوی مضامین (تم‌ها):** پس از استخراج کدها، در این مرحله کدهایی که داری اشتراک مفهومی بودند شناسایی شد و پس از ادغام کردن آن‌ها نسبت به ایجاد مضامین پایه اقدام گردید. همچنین، مضامین پایه‌ای که دارای اشتراک مفهومی بودند باهم ترکیب شده و مضامین سازمان دهنده را ایجاد کردند، تا در نهایت سه مضمون فراگیر، نه مضمون سازمان دهنده و ۲۷ مضمون پایه شناسایی گردید.

**مرحله چهارم) بازبینی مضامین (تمها):** پس از این که مضامین شناسایی شدند، در مرحله چهارم نسبت به بازبینی آنها اقدام شد. این مرحله شامل بازبینی و تصفیه مضامین است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و در مرحله دوم اعتبار مضامین در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

**مرحله پنجم) تعریف و نام‌گذاری مضامین (تمها):** نهایتاً، در گام پنجم نسبت به نام‌گذاری مضامین شناسایی شده اقدام شد. نام‌گذاری در این گام بر اساس ماهیت و محتوای مضامین انجام گرفت. نتایج تحلیل محتوای کیفی در جدول ۲ قابل ملاحظه است.

شناسایی و تحلیل عوامل موثر ....

۵۶ | صفحه

جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای کیفی - مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
فردی	مهارت برنامه‌ریزی	اولویت‌بندی کارها	انجام کارهای مهم، عدم انجام کارهای غیرضروری و زائد، عدم انجام کارهای گوناگون، رها کردن کارهای بیهوده
		آینده‌نگری	دوراندیشی، عواقب امور، پایان کار، اندیشه قبل از عمل
		مدیریت زمان	چگونگی تقسیم انجام کارها، استراحت در شب، پرهیز از کار امروز را به فردا انداختن، در لحظه زندگی کردن
		مدیریت هزینه‌های زندگی	میان‌روی در خرج کردن، قناعت، پرهیز از تشریفات، پرهیز از اسراف
		برنامه‌ریزی مشترک با خانواده	توجه به خانواده، خدمت به خانواده، هزینه کردن برای خانواده، خوش‌رفتاری با خانواده، نیکی به خانواده
		تندرستی و آسایش	سلامتی، امنیت، عافیت، آسایش
		استراحت جسمی	لزوم خواب مناسب، پرهیز از زیاد خوابیدن، سحرخیزی
		مسافرت و تفریح	تفریح، سرگرمی، مسافرت، گردش
		استراحت معنوی	زمانی برای خود داشتن، فراغت برای نفس خود، اوقاتی برای رابطه با خدا
		پرهیز از افراط در کار	آرامش در کار کردن و کسب روزی، میان‌روی در کار کردن، تضمین روزی، عدم ترک واجبات برای روزی تضمین شده، میان‌روی در کارها
مسئولیت‌پذیر	توانایی استفاده از فرصت‌ها	استراحت روانی	شادابی دل و روح، یاد مرگ، تلاوت قرآن، سخنان تازه حکیمانه
		بهره‌وری فردی	عدم شتاب‌زدگی در کارها، کار درست انجام دادن، انجام کار استوار و محکم
		صبر و استقامت در کارها	غنیمت شمردن فرصت‌ها، گشایش خیروبرکت، اندوه فرصت سوزی
		شکیبایی، عزم و اراده قوی، نظم در کارها، خوش‌بینی، ایستادگی و تداوم در کارها، تلاش و جدیت در کار	شکیبایی، عزم و اراده قوی، نظم در کارها، خوش‌بینی، ایستادگی و تداوم در کارها، تلاش و جدیت در کار
مهارت تاب‌آوری	ذهن آگاهی	خردورزی، استفاده از تجربه، دانایی	خردورزی، استفاده از تجربه، دانایی
		شاگرد بودن	شکرگزاری، یاد خدا، پرهیز از کفران نعمت
حمایت سازمان	برقراری مدیریت مشارکتی	مشورت با کارکنان، صداقت و راستی با کارمندان، عدم به‌کارگیری مدیریت استبدادی، عدم کار اجباری خواستن از کارکنان، تسخیر دل‌های کارکنان، دوستی با کارکنان	مشورت با کارکنان، صداقت و راستی با کارمندان، عدم به‌کارگیری مدیریت استبدادی، عدم کار اجباری خواستن از کارکنان، تسخیر دل‌های کارکنان، دوستی با کارکنان
		برقراری نظام شایستگی	انتخاب شایستگان برای مسئولیت، ارزیابی عملکرد مسئولین
		برقراری عدالت سازمانی	به عدالت رفتار کردن با زیردستان، نهی از ستم به زیردستان، پرداخت به‌موقع دستمزد، خدمت‌رسانی به کارکنان، رسیدگی به حقوق پامال شده کارکنان
حمایت مدیر	تشویق به کارگروهی	با جماعت بودن، اهمیت کار دسته‌جمعی، برکت جماعت	با جماعت بودن، اهمیت کار دسته‌جمعی، برکت جماعت

گذشت و خشمگین نشدن نسبت به خطای کارکنان، کمک به کارکنان، خوش رفتاری با کارکنان، اهمیت آسان‌گیری بر کارکنان، خوش‌بینی به کارکنان، دلسوزی برای کارکنان، در دسترس بودن مدیر برای کارکنان، آموزش عملی زیردستان با کردار	مدیریت ارتباط با کارکنان		
یاری و کمک به همکار، کمک به برادران دینی اینار، انفاق، مقدم داشتن دیگران بر خود	کمک همکاران نوع دوستی	حمایت همکار حمایت خانوادگی	اجتماعی
حمایت همسر، مدارای همسر در زندگی، حمایت فرزند، حمایت والدین، حمایت برادر بزرگ‌تر نیکی به خویشاوندان، بخشش به خویشاوندان، رسیدگی به خویشاوندان، پیوند خویشاوندی، صلح‌رجم با خویشاوندان، عدم روی گرداندن از بستگان	پشتیبانی خانواده پشتیبانی خویشاوندان		
گرامی داشتن دوستان، دوست یکرنگ، دوست مورد اعتماد، مذمت ناتوانی در دوست‌یابی، پیوند دوستی، مداومت در دوستی، دیدار دوستان، دوست خوب، نیکی به دوستان، خدمت کردن به دوستان، شاد کردن دوستان	پشتیبانی دوستان	حمایت غیر خانوادگی	
نیکی به همسایه، سفارش درباره همسایه، احترام به همسایه، جویا شدن از احوال همسایه، حرمت همسایگی، حسن همسایگی، مذمت دریغ کمک به همسایه	پشتیبانی همسایگان		

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی در سازمان‌های دولتی در سه سطح فردی، شغلی و اجتماعی شناسایی شدند که شامل مهارت برنامه‌ریزی، اهمیت به سلامت، مسئولیت‌پذیری، مهارت تاب‌آوری، حمایت سازمان، حمایت مدیر، حمایت همکار، حمایت خانوادگی و حمایت غیرخانوادگی است. روایی این ساختار با تبادل نظر با دو تن از استادان حوزه مدیریت اسلامی، دو تن از خبرگان حوزه معارف دینی دارای سابقه مدیریتی و یک استاد حوزه خانواده مورد بررسی قرار گرفت و مورد تأیید ایشان واقع شد. ساختار عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی در سازمان‌های دولتی مبتنی بر مبانی اسلامی در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱: ساختار عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی مبتنی بر نظام معرفتی اسلام

## اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی

پس از انجام تحلیل محتوای کیفی، به منظور اعتبارسنجی چارچوب شناسایی شده در مرحله کیفی، از ۱۲۷ نفر از مدیران و کارشناسان یکی از سازمان‌های دولتی با ابزار پرسشنامه نظرخواهی انجام گرفت. پیش از این مرحله، ساختار و مؤلفه‌های چارچوب کیفی (که مبنای طراحی همان پرسشنامه بود) با ۵ نفر از خبرگان (شامل دو استاد مدیریت اسلامی، دو مدیر حوزوی و یک استاد خانواده) مورد بررسی و تأیید نهایی قرار گرفته بود. این مرحله، اعتبار محتوایی و صوری ساختار پیشنهادی را قبل از اجرای کمی تضمین می‌کند.

شناسایی و  
تحلیل عوامل  
موثر ....

۵۸ | صفحه

قبل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش پرداخته شد. نتایج این آزمون نشان داد که سطح معناداری برخی از متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است و توزیع آن‌ها غیر نرمال می‌باشد؛ بنابراین از نرم‌افزار Smart PLS برای تحلیل استفاده شد، چرا که این نرم‌افزار حساسیتی به نرمال یا غیر نرمال بودن شاخص‌ها ندارد.

لازم به ذکر است که تحلیل مدل‌های معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در دو مرحله انجام می‌شود: در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (بیرونی) که معادل تحلیل عاملی تأییدی است، از طریق ارزیابی روایی، پایایی و بارهای عاملی بررسی می‌شود. در مرحله دوم، مدل ساختاری (درونی) با استفاده از برآورد مسیر میان متغیرها و ارزیابی شاخص‌های برازش (شامل ضرایب مسیر، ضرایب تعیین  $R^2$  و شاخص‌های  $Q^2$  و  $f^2$ ) تحلیل می‌گردد. بنابراین، در این بخش ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

**مرحله اول) ارزیابی مدل بیرونی (مدل سنجش):** در ابتدا باید روایی و پایایی بررسی شود. به منظور بررسی پایایی مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد که مقادیر محاسبه شده برای سازه‌های مکتون در جدول ۴ قابل مشاهده است. مقادیر پایایی در صورتی که بالاتر از ۰/۷ باشد قابل قبول است. همچنین، مقادیر مربوط به روایی در دو قسمت روایی همگرا و واگرا (تشخیصی) محاسبه شد. معیار AVE یکی از شاخص‌های روایی همگرا محسوب می‌شود که نشان‌دهنده مقدار همبستگی یک سازه با شاخص‌های آن است که هر چه مقدار این همبستگی بالاتر باشد، پردازش بهتر خواهد بود. فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) بیان کردند که مقدار AVE بالاتر از مقدار ۰/۴ قابل قبول است. همان‌طور که در جدول ۵ قابل مشاهده است، مقادیر پایایی و AVE برای تمام سازه‌های پژوهش مناسب است.

جدول ۴: مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، شاخص AVE

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	شاخص AVE
مهارت برنامه‌ریزی	۰/۷	۰/۸۰۷	۰/۴۵۸
اهمیت به سلامتی	۰/۸۹۴	۰/۹۱۹	۰/۶۵۷
مسئولیت‌پذیر	۰/۷۱۲	۰/۸۷۴	۰/۷۷۶
مهارت تاب‌آوری	۰/۷۸۷	۰/۸۷۵	۰/۷
حمایت سازمان	۰/۹۱۸	۰/۹۴۸	۰/۸۵۹
حمایت مدیر	۰/۸۸۲	۰/۹۴۴	۰/۸۹۴
حمایت همکار	۰/۹۰۱	۰/۹۵۳	۰/۹۱
حمایت خانوادگی	۰/۷۳۳	۰/۸۸۲	۰/۷۸۹
حمایت غیر خانوادگی	۰/۷۸۷	۰/۹۰۴	۰/۸۲۵

<sup>۱</sup> . Fornell & Larcker

روایی تشخیصی نیز، نشان‌دهنده وجود همبستگی جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص سازه‌های دیگر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) این‌طور بیان کردند که روایی واگرا زمانی قابل‌قبول است که واریانس اختصاصی هر سازه بیشتر از واریانس مشترک آن با سایر سازه‌ها (که برابر با مربع ضریب همبستگی بین سازه‌هاست) باشد. بر اساس جدول ۵، اعتبار روایی تشخیصی در سطح مناسبی قرار گرفته است.

جدول ۵: ماتریس سنجش روایی تشخیصی

ردیف	متغیرها(سازه‌ها)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	اهمیت به‌سلامتی	۰/۸۱۱								
۲	حمایت خانوادگی	۰/۰۹۱	۰/۸۸۸							
۳	حمایت سازمان	۰/۳۹۸	۰/۱۳۶	۰/۹۲۷						
۴	حمایت غیر خانوادگی	۰/۱۵۹	۰/۸۲۵	۰/۰۵۸	۰/۹۰۸					
۵	حمایت مدیر	۰/۳۷۳	۰/۲۱۲	۰/۸۰۶	۰/۱۲۶	۰/۹۴۶				
۶	حمایت همکار	۰/۲۱	۰/۱۹۲	۰/۶۵۸	۰/۱۹۱	۰/۷۳۳	۰/۹۵۴			
۷	مسئولیت‌پذیر	۰/۳۴۵	۰/۰۱۱	۰/۲۲۷	۰/۱۳۱	۰/۱۷۴	۰/۱۵۶	۰/۸۸۱		
۸	مهارت برنامه‌ریزی	۰/۵۵	۰/۰۳۸	۰/۲۸۱	۰/۱۱۷	۰/۲۴۴	۰/۱۲۹	۰/۴۵۱	۰/۶۷۷	
۹	مهارت تاب‌آوری	۰/۲۶۶	۰/۰۶۲	۰/۲۳۴	۰/۱۷۴	۰/۲۱۲	۰/۲۵۷	۰/۵۲۳	۰/۴۸۱	۰/۸۳۷

نهایتاً در شرایط تخمین استاندارد بارهای عاملی، هر چه مقدار بار عاملی به یک نزدیک‌تر باشد، به این معنی است که متغیر مشاهده‌شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون را تبیین کند. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴ است، رابطه ضعیف در نظر گرفته‌شده و کنار گذاشته می‌شود. همان‌طور که در جدول ۷ نشان داده‌شده است، بار عاملی همه پرسش‌ها بالاتر از ۰/۴ است؛ بنابراین، این شاخص‌ها تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر موردنظر است.

جدول ۷: بار عاملی سؤالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها

بار عاملی	متغیر -> سؤال
۰/۵۸۷	فردی -> q_1
۰/۴۸۸	توازن کار و زندگی -> q_1
۰/۵۰۵	فردی -> q_10
۰/۴۰۲	توازن کار و زندگی -> q_10
۰/۶۸۶	فردی -> q_11
۰/۶۰۷	توازن کار و زندگی -> q_11
۰/۵۹۹	فردی -> q_12
۰/۴۷۶	توازن کار و زندگی -> q_12
۰/۵۴۸	فردی -> q_13
۰/۴۲۸	توازن کار و زندگی -> q_13
۰/۵	فردی -> q_14
۰/۴۳۳	توازن کار و زندگی -> q_14
۰/۴۸۴	فردی -> q_15
۰/۳۹۱	توازن کار و زندگی -> q_15
۰/۶۳۲	فردی -> q_16
۰/۵۲۴	توازن کار و زندگی -> q_16
۰/۸۷۲	شغلی -> q_17
۰/۷۲۷	توازن کار و زندگی -> q_17
۰/۸۷۹	شغلی -> q_18

۰/۱۳۳	توازن کار و زندگی -> q_18
۰/۱۴۱	شغلی -> q_19
۰/۶۷۵	توازن کار و زندگی -> q_19
۰/۵۵۱	فردی -> q_2
۰/۳۸۳	توازن کار و زندگی -> q_2
۰/۹۰۳	شغلی -> q_20
۰/۱۳۶	توازن کار و زندگی -> q_20
۰/۱۸۵	شغلی -> q_21
۰/۶۸۳	توازن کار و زندگی -> q_21
۰/۱۸۱	شغلی -> q_22
۰/۶۱۳	توازن کار و زندگی -> q_22
۰/۸۱۷	شغلی -> q_23
۰/۶۰۱	توازن کار و زندگی -> q_23
۰/۸۴۱	اجتماعی -> q_24
۰/۲۱۳	توازن کار و زندگی -> q_24
۰/۸۵۲	اجتماعی -> q_25
۰/۳۰۷	توازن کار و زندگی -> q_25
۰/۸۷۸	اجتماعی -> q_26
۰/۲۴	توازن کار و زندگی -> q_26
۰/۸۶۱	اجتماعی -> q_27
۰/۳۵۸	توازن کار و زندگی -> q_27
۰/۵۷۱	فردی -> q_3
۰/۴۶۷	توازن کار و زندگی -> q_3
۰/۵۲۱	فردی -> q_4
۰/۳۹۴	توازن کار و زندگی -> q_4
۰/۵۴۹	فردی -> q_5
۰/۴۴۹	توازن کار و زندگی -> q_5
۰/۷۱۳	فردی -> q_6
۰/۵۹	توازن کار و زندگی -> q_6
۰/۶۴۶	فردی -> q_7
۰/۵۲۹	توازن کار و زندگی -> q_7
۰/۷۷۱	فردی -> q_8
۰/۷۴۲	توازن کار و زندگی -> q_8
۰/۷۲۲	فردی -> q_9
۰/۱۳۵	توازن کار و زندگی -> q_9

شناسایی و  
تحلیل عوامل  
موثر ....

۶۰ | صفحه

مرحله دوم) ارزیابی مدل درونی (مدل ساختاری): در این مرحله به بررسی برازش مدل ساختاری خواهیم پرداخت. بدین منظور از سه شاخص استفاده می‌شود. همان‌طور که در جدول شماره ۸ ملاحظه می‌شود، شاخص‌ها قابل قبول است.

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل

مقدار مناسب شاخص	ضریب تعیین $R^2$	ضریب تأثیر یا $f^2$ کوهن	آزمون نا پارامتری استون گیسر $Q^2$
۰/۱۹ (ضعیف)، ۰/۳۳ (متوسط)، ۰/۶۴ (قوی)	۰/۰۲ تا ۰/۱۵ (ضعیف)، ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ (تأثیر متوسط) و بزرگ‌تر از ۰/۳۵ (تأثیر زیاد)	۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی)	۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی)

مهارت	۰/۶۷۸	۲/۱۰۶	۰/۱۹
برنامه‌ریزی			
اهمیت به سلامتی	۰/۷۰۴	۲/۳۷۸	۰/۵۱۷
مسئولیت‌پذیری	۰/۴۲۵	۰/۷۳۹	۰/۳۰۳
مهارت تاب‌آوری	۰/۴۲۴	۰/۷۳۶	۰/۳۹۷
حمایت سازمان	۰/۸۶۸	۶/۵۷۲	۰/۶۷۳
حمایت مدیر	۰/۸۶۱	۶/۱۹۴	۰/۵۶۴
حمایت همکار	۰/۷۲۸	۲/۶۷۶	۰/۵۹۶
حمایت خانوادگی	۰/۹۰۸	۹/۲۷۰	۰/۳۳۱
حمایت غیر خانوادگی	۰/۹۱۷	۱۱/۰۴۸	۰/۴۱۱

پس از برازش مدل ساختاری، ارزیابی برازش کلی مدل از طریق شاخص GOF انجام می‌شود. این شاخص مربوط به ارزیابی کل معادلات ساختاری است، به این معنا که محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری، برازش کلی مدل را نیز مورد ارزیابی قرار دهد. برای معیار GOF، مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند. مقدار GOF برای مدل پژوهش برابر با ۰/۵۳۹ است که نشان‌دهنده برازش بسیار قوی مدل هست.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دستیابی به چارچوبی جامع از عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی که توانایی پیاده‌سازی داشته باشد و مطابق با فرهنگ کشورها باشد، می‌تواند بسیاری از چالش‌های موجود جوامع و سازمان‌ها را برطرف نماید. چنین چارچوبی می‌تواند به سازمان‌ها در راستای اجرای برنامه‌های موجود و انتشار ارزش‌های مرتبط کمک کرده و از پیدایش برخی عواقب منفی ناشی از عدم رعایت توازن کار و زندگی جلوگیری کند. علاوه بر این، داشتن ساختاری نظام‌مند از عوامل مؤثر که از توان اجرایی نیز برخوردار باشد، می‌تواند سبب نهادینه‌سازی رفتارهایی در جهت توازن کار و زندگی شود.

در پژوهش حاضر، هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های دولتی مبتنی بر نظام معرفتی اسلام بود. بررسی اجمالی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های خارجی با توجه به فرهنگ و چالش‌های سازمانی خاص خود، بیشتر بر محوریت تعادل کار و زندگی متمرکز شده‌اند. به‌عنوان مثال، مایکل و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی به بررسی تعهد کارکنان و مشارکت شناختی به‌عنوان عوامل تعدیل‌کننده در ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و تعادل زندگی-کاری پرداخته است، یا سپتینی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی دیگر به تصورات نسل Z درباره تعادل کار و زندگی، حمایت مدیریتی و استرس شغلی توجه کرده است که به‌طورقطع با فرهنگ سازمانی ایران همخوانی ندارند.

در پژوهش‌های داخلی نیز، نگاه اکثر محققان بیشتر معطوف به ادبیات رایج مدیریتی است؛ برای نمونه، شاکری و همکاران (۲۰۲۲) به عوامل تأثیرگذار بر تعادل کار-زندگی و شادکامی ذهنی پرستاران پرداخته‌اند، یا پناهی و همکاران (۲۰۲۱) اثربخشی آموزش مهارت مقابله با استرس را بر تعادل کار و زندگی کارکنان مورد بررسی قرار داده‌اند، که این رویکردها قادر به ارائه چارچوبی بومی منطبق با فرهنگ ایرانی-اسلامی نیستند.

در این میان، پژوهش اشراقی (۲۰۱۹) با عنوان «تبیین مفهوم تعادل در زندگی از دیدگاه اسلام و شناسایی عوامل سطح فردی مؤثر بر تعادل کار و خانواده»، گامی رو به جلو در مسیر بومی‌سازی این مفهوم برداشته است. نقطه قوت این پژوهش، تحلیل کیفی و مستقیم مفهوم تعادل بر مبنای منابع دینی اسلام است. با این حال، تمرکز این مطالعه صرفاً بر سطح فردی بوده و چارچوب تحلیلی

آن، ابعاد شغلی و اجتماعی تعادل را دربر نمی‌گیرد. همچنین، ماهیت کیفی این پژوهش، امکان اعتبارسنجی تجربی عوامل شناسایی‌شده را در یک بافت سازمانی واقعی فراهم نکرده است.

در گام بعد، برخی پژوهش‌های محدود دیگر مانند تحقیق سلطان‌محمدی و همکاران (۲۰۲۴) درباره رابطه سلامت روان و معنویت‌گرایی با تعادل کار و زندگی در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد، یا پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۲۱) در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های توازن زندگی-کار با رویکرد سبک زندگی ایرانی-اسلامی، کوشیده‌اند تا نگاه بومی را گسترش دهند. با این حال، در این مطالعات منبع اصلی استخراج مؤلفه‌ها عمدتاً نظرات خبرگان بوده و استخراج نظام‌مند و جامع از متون اصیل دینی برای تدوین یک چارچوب پایه‌ای، کمتر محور قرار گرفته است.

شناسایی و  
تحلیل عوامل  
مؤثر ....

۶۲ | صفحه

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ چندبعدی طراحی شد؛ چارچوبی که همچون کار اشراقی، ریشه در متون اسلامی داشته باشد، اما دامنه تحلیلی آن را از سطح فردی فراتر برده و سطوح سه‌گانه فردی، شغلی و اجتماعی را پوشش دهد و برخلاف پژوهش‌های کیفی محض یا مطالعات مبتنی بر نظر خبرگان، از طریق تلفیق روش کیفی (تحلیل محتوای متون) و کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)، همزمان هم از اصالت نظری برخوردار باشد و هم قابلیت اعتبارسنجی و کاربست عملی در سازمان‌های دولتی ایران را دارا باشد.

از آنجا که آموزه‌های اسلامی از مهمترین منابع شناخت موضوعات زندگی و کار است، در پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی، کتاب‌های نهج‌البلاغه، نهج‌الفصاحه، میزان‌الحکمه و مفاتیح‌الحیاه به‌عنوان مرجع محوری انتخاب شد. برای دستیابی به هدف تحقیق که شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان در سازمان‌های دولتی مبتنی بر نظام معرفتی اسلام بود، محقق با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی به بررسی احادیث و روایات در کتاب‌های مذکور پرداخت. در این میان از روایات مرتبط با موضوع تحقیق، ۶۷۴ حدیث استخراج گردید که پس از بررسی، مؤلفه‌های تعادل کار و زندگی در سه دسته فردی، شغلی و اجتماعی طبقه‌بندی شد؛ این بدان معناست که تحقق تعادل کار و زندگی صرفاً با تعریف مؤلفه‌های فردی برای کارکنان یا طراحی سازمان مطلوب امکان‌پذیر نیست و باید مؤلفه‌های فردی، شغلی و اجتماعی در تعامل کامل با یکدیگر باشند. مؤلفه‌های فردی تعادل کار و زندگی شامل مؤلفه‌هایی است که بخش عمده تحقق آن‌ها در اختیار کارکنان است که عبارت است از: مهارت برنامه‌ریزی، اهمیت به سلامت، مسئولیت‌پذیری و مهارت تاب‌آوری. البته مؤلفه‌های سازمانی و اجتماعی بر مؤلفه‌های فردی تأثیرگذار هستند و می‌توانند محرک یا بازدارنده رعایت این مؤلفه‌ها توسط کارکنان باشند. مؤلفه‌های شغلی به‌دست‌آمده در این تحقیق عبارت است از: حمایت سازمان، حمایت مدیر و حمایت همکار و در نهایت مؤلفه‌های اجتماعی تعادل کار و زندگی در این پژوهش شامل: حمایت خانوادگی و حمایت غیرخانوادگی است.

تحلیل این ساختار سه‌بعدی نشان می‌دهد که در نگاه اسلامی، تعادل کار و زندگی یک «پویایی نظام‌مند» است. ابعاد فردی، شغلی و اجتماعی نه مجزا، که در تعامل دائمی هستند. به عنوان مثال، «حمایت غیرخانوادگی» در بُعد اجتماعی (مانند حمایت خویشاوندان و جامعه محلی)، تنها یک پشتیبان نیست، بلکه بازتابی از مسئولیت‌گسترده‌تر فرد در قبال شبکه اجتماعی خود در آموزه‌های اسلامی است که به نوبه خود بر تاب‌آوری فردی و کیفیت حمایت سازمانی اثر می‌گذارد. این نگاه کل‌نگر، تمایز اصلی چارچوب حاضر با الگوهای غربی عمدتاً دوسویه (فرد-سازمان) است.

آنچه این پژوهش را از مطالعات پیشین متمایز می‌کند، تلفیق سه ویژگی کلیدی در یک چارچوب واحد است: نخست، استخراج مستقیم و نظام‌مند عوامل تعادل کار و زندگی از چهار منبع معتبر اسلامی (نهج‌البلاغه، نهج‌الفصاحه، میزان‌الحکمه و مفاتیح‌الحیاه) که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه بوده است؛ دوم، پوشش هم‌زمان سطوح سه‌گانه فردی، شغلی و اجتماعی و نشان دادن تعامل پویای این سطوح در آموزه‌های اسلامی؛ و سوم، اعتبارسنجی تجربی چارچوب پیشنهادی در یک سازمان دولتی واقعی با

روش ترکیبی کیفی و کمی. این سه‌گانه نوآورانه، چارچوب حاضر را از پژوهش‌های صرفاً کیفی (مانند اشراقی، ۲۰۱۹) یا مطالعات مبتنی بر نظر خبرگان (مانند محمدی و همکاران، ۲۰۲۱) متمایز ساخته و آن را به ابزاری کاربردی برای سیاست‌گذاری در سازمان‌های دولتی ایران تبدیل کرده است.

نتایج اعتبارسنجی ساختار پیشنهادی از طریق تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS نشان داد که عوامل شناسایی شده از اعتبار و پایایی بالایی برخوردار است. نتایج آزمون‌های روایی همگرا و واگرا، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌های پژوهش در سطح قابل قبولی قرار دارند. همچنین، شاخص‌های برازش مدل ساختاری و GOF با مقدار (۵۳۹/۰) نشان‌دهنده برازش بسیار قوی مدل معادلات ساختاری است، که این امر به اثربخشی و کاربردی بودن چارچوب شناسایی شده در سازمان‌های دولتی تأکید می‌کند.

یافته‌های این پژوهش به‌طور خاص، دولت را به عنوان کارفرمای اصلی و تنظیم‌گر فضای کار کشور مورد خطاب قرار می‌دهد. چارچوب حاضر پیشنهاد می‌کند که سیاست‌های کلان فراتر از مرزهای سازمان واحد عمل کنند. برای مثال، مفهوم «حمایت غیرخانوادگی» که از متون اسلامی استنباط شد، می‌تواند به سیاست‌هایی همچون «ایجاد و تقویت صندوق‌های قرض‌الحسنه محلی با مشارکت سازمان‌های دولتی منطقه برای پشتیبانی از کارکنان در مواجهه با مخارج غیرمترقبه» یا «معرفی تسهیلات خرید مسکن برای کارکنان دولت با اولویت قرار دادن متأهلین و دارای فرزند، به‌عنوان مصداقی از مسئولیت اجتماعی گسترده‌تر» ترجمه شود. همچنین، تأکید آموزه‌های اسلامی بر «توازن» به‌جای تعادل صرف، سیاست‌گذار را به سمت طراحی «بسته‌های کاری منعطف مشروط» سوق می‌دهد؛ به گونه‌ای که امکان کاهش ساعات کاری موقت برای ایفای وظایف سنگین خانوادگی (مطابق با مفهوم رعایت اولویت‌ها در اسلام) با حفظ سمت و بخشی از حقوق، در قوانین کار گنجانده شود. این‌گونه پیشنهادات، که مستقیماً از مفاهیم بنیادین چارچوب نشأت می‌گیرند، آن را از الگوهای عمومی مرسوم متمایز می‌سازد.

در نهایت، باید اشاره کنیم که هرچند بر مبنای نتایج این تحقیق، ۲۷ مضمون پایه، نه مضمون سازمان‌دهنده و سه مضمون فراگیر مرتبط با تعادل کار و زندگی از متون اسلامی استنباط شده‌اند، با این حال، باید توجه داشت که بزرگ‌ترین محدودیت معرفت‌شناسی در علوم اجتماعی، مواجهه با سیستم‌های باز، چندبعدی و لایه‌بندی شده است که در آن‌ها رویدادها به صورت هم‌زمان و پیوسته رخ می‌دهند (Bhaskar, 2005). این ویژگی موجب می‌شود که نظریه‌های اجتماعی با دو خصیصه تبیینی و غیرپیش‌بینی‌کننده روبه‌رو شوند. در نتیجه، موضع اتخاذ شده این است که «صدق نه مطلق است و نه صرفاً عرفی و نسبی، بلکه به موضوع کفایت عملی مربوط می‌شود» (Sayer, 2014). همان‌طور که اولریش بک نیز اشاره می‌کند: علم هیچ‌گاه حقایق مطلق تولید نمی‌کند که بتوان آن را بدون انتقاد پذیرفت، بلکه تنها پیشنهادهایی محدود برای تفسیر ارائه می‌دهد که فراتر از نظریه‌های روزمره می‌روند (Hooman, 2024). پژوهش حاضر نیز تنها به دنبال دستیابی به تفسیر محدود از مؤلفه‌های مرتبط با تعادل کار-زندگی در متون اسلامی است.

## پیشنهادات

### پیشنهادات کاربردی برای سازمان‌های دولتی:

۱. طراحی دوره‌های آموزشی مدیران مبتنی بر سیره عملی امام علی (ع): سازمان‌های دولتی با همکاری مراکز آموزش مدیریت دولتی، بسته‌های آموزشی ویژه‌ای طراحی کنند که در آن مفاهیمی مانند «رفق و مدارا با زیردستان»، «عدالت در رفتار با کارکنان» و «اهتمام به امور معیشتی آنان» بر اساس خطبه‌ها و نامه‌های نهج‌البلاغه، به صورت عملی و موردی آموزش داده شود.

۲. ایجاد شبکه‌های همیاری درون‌سازمانی: با الهام از مفهوم «تعاون بر البر و التقوی»، صندوق‌های قرض‌الحسنه و گروه‌های همیاری شغلی در سطح ادارات تشکیل شود تا کارکنان در مواجهه با مشکلات مالی یا فشارهای کاری از حمایت همکاران برخوردار گردند.

۳. تدوین منشور اخلاقی کارکنان با رویکرد اسلامی: بر اساس مضامین استخراج‌شده (مانند مسئولیت‌پذیری، خوش‌قولی، امانت‌داری و پرهیز از اسراف وقت)، منشور اخلاقی ویژه‌ای برای کارکنان دولت تدوین و در فرآیندهای ارزیابی عملکرد لحاظ شود.

۴. برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی فردی: با تأکید بر مفاهیم اسلامی «صبر»، «توکل»، «شکرگزاری» و «برنامه‌ریزی» (بر اساس توصیه امام کاظم (ع) درباره تقسیم اوقات شبانه‌روز)، کارگاه‌های عملی برای ارتقای مهارت‌های تاب‌آوری و مدیریت زمان کارکنان برگزار گردد.

۵. طراحی بسته‌های کاری منعطف شرعی: با همکاری نهادهای دینی، مدل‌های کاری منعطفی طراحی شود که ضمن رعایت موازین شرعی، امکان دورکاری، کاهش ساعات کاری موقت برای ایفای وظایف خانوادگی (مانند تولد فرزند، ازدواج، یا بیماری والدین) و مرخصی‌های زیارتی-فرهنگی را فراهم آورد.

۶. ایجاد سازوکار مشاوره خانواده با رویکرد دینی: با همکاری حوزه‌های علمیه و سازمان تبلیغات اسلامی، مراکز مشاوره رایگان برای کارکنان و خانواده‌های آنان راه‌اندازی شود تا ضمن تقویت بنیان خانواده، از تأثیرات منفی تعارض کار-زندگی بکاهد.

### پیشنهادات سیاستی برای تقویت تعادل خانواده در جامعه اسلامی:

۱. بازنگری در قوانین کار با رویکرد حمایت از خانواده: پیشنهاد می‌شود قانون کار جمهوری اسلامی ایران با هدف هماهنگی بیشتر با موازین شرعی و حمایت از نهاد خانواده مورد بازنگری قرار گیرد. مواردی مانند «مرخصی والدینی برای پدران»، «ساعت کاری شناور برای مادران دارای فرزند خردسال» و «تسهیلات ویژه برای کارکنانی که از والدین سالمند نگهداری می‌کنند» می‌تواند در این بازنگری گنجانده شود.

۲. تدوین «سند ملی تعادل کار و زندگی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی»: با همکاری وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سازمان اداری و استخدامی کشور و حوزه‌های علمیه، سندی راهبردی تدوین شود که ضمن تبیین مبانی دینی تعادل کار و زندگی، سیاست‌های اجرایی الزام‌آور برای تمام دستگاه‌های اجرایی و بخش خصوصی تعیین نماید.

۳. فرهنگ‌سازی از طریق رسانه ملی و نظام آموزشی: صدا و سیما با تولید سریال‌ها و برنامه‌های فرهنگی، الگوی «پدر خانواده متعهد» و «مادر شاغل موفق» را در عین پایبندی به ارزش‌های اسلامی ترویج کند. همچنین در کتاب‌های درسی آموزش و پرورش، مفاهیمی مانند «مدیریت زمان»، «اهمیت خانواده» و «توازن میان کار و زندگی» با رویکرد دینی گنجانده شود.

۴. حمایت از تشکلهای مردم‌نهاد با رویکرد خانواده: دولت از طریق تسهیل مجوزها و حمایت مالی، از ایجاد و توسعه سازمان‌های مردم‌نهادی که در زمینه توانمندسازی خانواده‌ها و کاهش تعارض کار-زندگی فعالیت می‌کنند، پشتیبانی نماید.

۵. ایجاد پایگاه‌های رصد و پایش تعادل کار و زندگی: با همکاری مرکز آمار ایران و وزارت بهداشت، شاخص‌های ملی تعادل کار و زندگی تعریف و به صورت سالانه پایش شود تا تأثیر سیاست‌های اجرایی مورد ارزیابی قرار گیرد.

### پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی:

۱. اعتبارسنجی با حجم نمونه مناسب: با توجه به محدودیت حجم نمونه در مطالعه حاضر که ناشی از ماهیت محدود جامعه آماری اولیه بود، پیشنهاد می‌شود چارچوب ارائه‌شده در جوامع آماری بزرگ‌تر و با رعایت قاعده نمونه‌گیری قدرتمند (مانند قاعده ده برابر

شاخص‌ها) مورد آزمون مجدد قرار گیرد. این کار اعتبار بیرونی مدل را افزایش داده و امکان بررسی پایداری روابط را در مقیاس وسیع‌تر فراهم می‌کند.

۲. بازنگری و تقویت ابزار سنجش: با توجه به یافته‌های این پژوهش، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود گویه‌های مرتبط با سازه «مهارت برنامه‌ریزی» را بازنگری کرده یا آن را در قالب سازه جامع‌تری مانند «مهارت‌های مدیریت فردی» توسعه دهند تا به شاخص‌های روان‌سنجی قوی‌تر (از جمله میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰.۵) دست یابند.

۳. بررسی اثرات چارچوب پژوهش بر شاخص‌های عملکردی سازمانی مانند بهره‌وری، غیبت و شادکامی شغلی.

۴. مطالعه تأثیرات بلندمدت چارچوب پژوهش در بهبود سلامت روان کارکنان و ایجاد محیط کاری سالم‌تر.

۵. بررسی چالش‌ها و موانع اجرایی چارچوب پژوهش در سازمان‌ها و ارائه راهکارهایی برای غلبه بر آنها.

### فهرست منابع

- Alameddine, M., Al-Yateem, N., Bou-Karroum, K., Hijazi, H., Al Marzouqi, A., & Al-Adawi, S. (2023). Measurement of work-life balance: A scoping review with a focus on the health sector. *Journal of Nursing Management*, 31(7), 2899-2914. <https://doi.org/10.1111/jonm.13907>
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2020). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, ۷۵(۶), ۷۸۱-۷۹۶. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>
- Bhaskar, R. (2005). *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. London & New York: Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2023). Work-life balance: Definitions, causes, and consequences. *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence*, 473-487. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20)
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
- Dashti, Mohammad (2019). *Translation of Nahj al-Balagha*, Qom: Nashta Publications. (in Persian)
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Eshraghi, Hassan, Azarbaijani, Masoud, Taherpour Kalantari, Habibollah, Rahnavard Ahan, Farajollah (2019). Explaining the concept of relationship in Islam and identifying factors of individual life based on the perspective of work-family culture, *Quarterly Journal of the Islamic University*, 9(1), 4.23. (in Persian)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Hooman, Heydar Ali. (2024). *A Practical Guide to Qualitative Research*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (SAMAT). (in Persian)
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Ibn Shu'bah, Hassan ibn Ali (2017), *Under the Minds*, translated by Sadeq Hassanzadeh, Qom: Al-Ali (AS) Publications. (in Persian)
- Islamic Consultative Assembly Research Center. (1989). *The Constitution of the Islamic Republic of Iran*, <https://rc.majlis.ir> (in Persian)

15. Kamrani Mohmani, Mohammad Amin, Amiri, Ali Naghi, Akhavan Alavi, Seyed Hossein, Hamidzadeh Ali (2018), Designing a Work-Family Balance Model in the Iranian Nursing Community (Case Study: Jiroft University of Medical Sciences), PhD Thesis, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran. (in Persian)
16. Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of Green Work–Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture. *Sustainability*, 16(15), 6621.
17. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
18. Michael, A. R., Maria, G. M., George, H. J., Jayacyril, C. M., & Parayitam, S. (2025). Employee Commitment and Cognitive Engagement as Moderators in the Relationship Between Quality of Work Life and Work Life Balance: A Conditional Moderated Moderated-Mediation Model. *Global Business and Organizational Excellence*.
19. Moghali Mahni, Sedighe, Hadi Peykani, Mehraban, Ebrahimzadeh Dastjerdi, Reza, Qaytani, Alborz (2021). Presenting a Negative Model of Islamic Work-Life Balance with a Meta-Composition Approach, *Quarterly Journal of New Approaches to Jihadi Management and Islamic Governance*, 1(4), 79-93. (in Persian)
20. Mohammadi, Mustafa, Daneshfard, Karamollah, Asadi, Esmaeil (2022). Identifying the dimensions and components of work-life balance with an Iranian-Islamic lifestyle approach, *Bi-Quarterly Journal of Lifestyle Research* 15(2), 121-153. (in Persian)
3. 21 Mohammadi Rayshahri, Mohammad (2005). *Mizan-ul-Hikmah*, translated by Hamid Reza Sheikhi. Qom: Dar al-Hadith. (in Persian)
21. Panahi, Kazem, Shakeri, Mohsen and Barzegar, Kazem (2021). The effectiveness of stress coping skills training on work-life balance of employees of the General Directorate of Education of Yazd Province, *Scientific Research Bimonthly of Yazd School of Public Health*, 20(1), 12-24. (in Persian)
22. Presidential Public Administration Training Center (BITA), *General Policies of the Administrative System*, <https://www.smtc/312.ac.ir>
23. Rashidi, Mehdi, Rahimi, Amirreza, Asadzadeh, Fereshteh (2013). Identifying and analyzing approaches to improving work-family balance among employees of government organizations in Birjand city, *Quarterly Journal of Khorasan Social-Cultural Studies*, 19(1), 128-87. (in Persian)
24. Sayer, Andrew. (2014). *Method in the Social Sciences: A Realist Approach*. Translated by Emad Afrogh, Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies. (in Persian)
25. Septiani, D., Jalil, A., Septia, F., & Putri, A. D. (2024). Perceptions of Generation Z About Work Life Balance, Managerial Support and Workplace's Stress Level: A Literature Review. In *International Conference On Research And Development (ICORAD)* (Vol. 3, No. 2, pp. 208-217).
26. Shah, D., & Barker, M. (2020). Work-life interface: experiences of Indian IT women repatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737173>
27. Shakeri, Zahra, Balya, Sirous (2022). Factors affecting work-life balance on the mental happiness of nurses in Pour Sina Hospital, Master's thesis, Islamic Azad University, Rasht Branch, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)
28. Shariati, E., Bahrami, L., & Safdarzadeh, S. F. (2023). An Analysis of Article 10 of the Constitution of the Islamic Republic of Iran and the Compatibility of its Indicators with Family-Related Laws. *Public Law Studies Quarterly*, 53(1). (in Persian)
29. Sir, Sanam; Damghanian, Hossein and Farhadinejad, Mohsen (2024). Designing a model of work-life balance for women with emphasis on family strength in government organizations. *Quarterly Journal of Government Organization Management*, 13(1), 1-16. (in Persian)
30. Soltan Mohammadi, Ameneh, Jamali, Akhtar, Moazami, Mojtaba (2024). Investigating the relationship between mental health and spirituality with work-life balance in faculty members of Azad University, Science and Research Branch, *Quarterly Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*, 10(2), 159-150. (in Persian)
31. Todd, sheri. (2004). *Improving work- life balance- what are other countries doing?* Human resources and skills development Canada.
32. Zaitouni, M., Hewapathirana, G., Mostafa, M., Al Hajj, R., & ElMelegy, A. R. (2025). Work-life balance: A landscape mapping of two decades of scholarly research. *Heliyon*, 10(14), e34084. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34084>.