

## بررسی حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی با نقش میانجی رضایت شغلی (مورد مطالعه اداره کل حفاظت محیط زیست خراسان رضوی)

فرزانه اخترشناس<sup>۱\*</sup>

سید مجتبی حسینیان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی با نقش میانجی رضایت شغلی صورت گرفت، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان اداره کل محیط زیست خراسان رضوی به تعداد ۳۳۱ نفر تشکیل می‌دهند. برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران استفاده شد، بر این اساس تعداد ۱۷۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. برای سنجش متغیر رضایت شغلی از پرسشنامه مینه سوتا (۱۹۶۰)، برای سنجش حمایت سازمانی از پرسشنامه آیزنبرگر (۱۹۸۶) و برای سنجش تعادل کار و زندگی از پرسشنامه وانگ و کو (۲۰۰۹) استفاده شده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری و محتوا و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تایید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون همبستگی و معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزارهای SPSS22 و PLS 3 انجام گرفت، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که حمایت سازمانی هم به صورت مستقیم و هم از طریق افزایش رضایت شغلی، تعادل بین کار و زندگی کارکنان را بهبود می‌بخشد. این نتایج اهمیت توجه سازمان‌ها به عوامل حمایتی را در ایجاد محیط کاری سالم و متعادل برجسته می‌سازد.

### واژگان کلیدی

حمایت سازمانی، تعادل کار و زندگی، رضایت شغلی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد روانشناسی، گروه روانشناسی عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی، قوچان، ایران. (نویسنده مسئول: Farzaneh.akhtarshenas@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (\* Mojtaba.hassanian@gmail.com)

## ۱. مقدمه

در دنیای کنونی که سازمان‌ها با چالش‌های فزاینده‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند، مفهوم تعادل کار-زندگی به یکی از محوری‌ترین دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است (گرینهوس و آلن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این اهمیت به ویژه در سازمان‌های حساسی مانند سازمان محیط زیست که کارکنان آن با فشارهای روانی و چالش‌های محیطی متعددی روبرو هستند، دوچندان می‌شود. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که حمایت سازمانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد تعادل مطلوب بین کار و زندگی شخصی کارکنان ایفا کند (کاسک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعه رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی در این رابطه، ریشه در نظریه‌های روانشناسی سازمانی دارد. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی (بالو<sup>۳</sup>، ۱۹۶۴)، کارکنانی که از حمایت سازمانی برخوردار می‌شوند، با افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی پاسخ می‌دهند. این مکانیزم در چارچوب نظریه حفاظت از منابع (هابفال<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹)، نیز قابل تبیین است که بر اساس آن، حمایت سازمانی به عنوان یک منبع ارزشمند، توانایی کارکنان را برای مدیریت تقاضاهای کاری و غیرکاری افزایش می‌دهد. با وجود این مبانی نظری، سه شکاف پژوهشی قابل شناسایی است: اول اینکه، مطالعات معدودی به بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی با نقش میانجی رضایت شغلی پرداخته‌اند. دوم اینکه، تاثیر نسبی ابعاد مختلف تعادل کار و زندگی بر این فرآیند به خوبی بررسی نشده است. و سوم اینکه، تاثیر متغیرهای زمینه‌ای مانند حمایت سازمانی بر این روابط نیاز به بررسی بیشتری دارد. این پژوهش با هدف پرکردن این شکاف‌های دانشی، به بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی با نقش میانجی رضایت شغلی در بین کارکنان سازمان محیط زیست می‌پردازد.

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### ۲-۱. حمایت سازمانی

حمایت سازمانی به درک کارکنان از میزان پشتیبانی و ارزش‌گذاری سازمان نسبت به آن‌ها اشاره دارد (کارتزیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). این مفهوم بر اساس تئوری مبادله اجتماعی (بالو، ۱۹۶۴) و تئوری حمایت سازمانی ادراک شده شکل گرفته است و نشان می‌دهد که کارکنان در پاسخ به حمایت سازمان، تعهد و عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند (چوی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

### تعریف عملیاتی حمایت سازمانی

حمایت سازمانی شامل اقدامات عینی مانند:

- ارائه آموزش و توسعه شغلی (ساکس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).
- ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر (آلن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

<sup>1</sup> Greenhaus & Allen

<sup>2</sup> Kossek

<sup>3</sup> Blau

<sup>4</sup> Hobfoll

<sup>5</sup> Kurtessis

<sup>6</sup> Choi

<sup>7</sup> Saks

<sup>8</sup> Allen

- سیستم پاداش منصفانه (جیانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱)، است که به کارکنان نشان می‌دهد سازمان به آنها متعهد است.

### تعریف حمایت سازمانی در منابع انسانی نوین

در مدل‌های مدیریت منابع انسانی مدرن، حمایت سازمانی به عنوان یک استراتژی جذب و حفظ نیروها تعریف می‌شود که از طریق:

- برنامه‌های سلامتی
- تعادل کار-زندگی،
- رهبری حمایتی، اعمال می‌گردد (آلفس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹).

### مولفه‌های کلیدی حمایت سازمانی

- حمایت عاطفی عبارت است از: احساس تعلق و قدردانی از سوی سازمان (اسدزاده و رضایی، ۱۴۰۱)
- حمایت ابزاری اینگونه تعریف می‌شود، دسترسی به منابع و امکانات کاری (ایزنبرگ، ۲۰۲۰).
- حمایت اطلاعاتی به معنای، دریافت بازخورد و راهنمایی‌های مؤثر (موسوی و کریمی، ۱۴۰۰).

### ۲-۲. تعادل کار و زندگی

تعادل کار و زندگی به عنوان یکی از چالش‌های اصلی در محیط‌های کاری مدرن شناخته می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند اروپاند<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹)، که عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی می‌تواند منجر به استرس، فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری شود. بر اساس مطالعه‌ای در سال ۲۰۲۰ توسط آلن<sup>۱۲</sup>، کارمندانی که از انعطاف‌پذیری کاری برخوردارند، رضایت بیشتری از زندگی دارند و عملکرد بهتری در شغل خود نشان می‌دهند (آلن و همکاران، ۲۰۲۰). پیشرفت‌های فناوری نیز مرز بین کار و زندگی را محو کرده‌اند، به طوری که بسیاری از افراد خارج از ساعات کاری نیز درگیر امور شغلی هستند (دارک<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، سازمان‌ها با سیاست‌هایی مانند دورکاری، ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر و مرخصی‌های خانوادگی سعی در بهبود این تعادل دارند.

در دهه اخیر، مفهوم تعادل کار و زندگی با ظهور فناوری‌های دیجیتال و تغییر الگوهای کاری دگرگون شده است. مرزها بین کار و زندگی شخصی، به ویژه با افزایش دورکاری و استفاده از ابزارهای دیجیتال، منجر به فرسودگی شغلی<sup>۱۴</sup> و کاهش رضایت از زندگی شده است (اسچایمن<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بر اساس گزارش سازمان جهانی کار، بیش از ۴۰٪ از کارکنان در سراسر جهان احساس می‌کنند که نمی‌توانند پس از ساعات کاری به طور کامل از کار جدا شوند (سازمان جهانی کار، ۲۰۲۱).

### تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری بر تعادل کار و زندگی

فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در تعادل کار و زندگی ایفا می‌کند. تحقیقات گالوپ (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری مانند کار ترکیبی<sup>۱۶</sup> و مرخصی‌های با حقوق برای مراقبت از خانواده را اجرا می‌کنند،

<sup>9</sup> Jiang

<sup>10</sup> Alfes

<sup>11</sup> Eurofound

<sup>12</sup> Allen

<sup>13</sup> Derks

<sup>14</sup> Burnout

<sup>15</sup> Schieman

<sup>16</sup> Hybrid Work

کارکنانشان سطح بالاتری از تعهد سازمانی و بهره‌وری دارند. همچنین، سبک رهبری حمایتی<sup>۱۷</sup> می‌تواند به کاهش استرس و بهبود سلامت روان کارکنان کمک کند (کاسک<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). با گسترش کار از راه دور<sup>۱۹</sup>، بسیاری از کارمندان با اضافه کاری پنهان<sup>۲۰</sup> و اختلال در زمان استراحت مواجه شده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارسال پیام‌های کاری پس از ساعات اداری می‌تواند باعث افزایش اضطراب و کاهش کیفیت خواب شود (بکر<sup>۲۱</sup>، ۲۰۲۲). برخی کشورها مانند فرانسه با تصویب قانون حق قطع ارتباط تلاش کرده‌اند تا از حقوق کارکنان در برابر فشارهای کاری دائمی محافظت کنند.

### تعادل کار و زندگی از دیدگاه روانشناسی

از منظر روانشناسی، تعادل کار و زندگی به سازگاری شناختی-هیجانی بین نقش‌های شغلی و شخصی اشاره دارد. نظریه تعارض نقش توضیح می‌دهد که چگونه فشارهای ناهمگون بین حوزه‌های مختلف زندگی منجر به استرس می‌شود (کان، ۱۹۶۴). پژوهش‌های نوین نشان می‌دهند این تعارض با فعال شدن مداوم محور هیپوتالاموس-هیپوفیز-آدرنال و ترشح طولانی‌مدت کورتیزول مرتبط است (سانتاگ<sup>۲۲</sup>، ۲۰۲۲).

### ۳-۲. رضایت شغلی

رضایت شغلی به نگرش کلی فرد نسبت به شغل خود اشاره دارد و بر اساس نظریه برابری آدامز<sup>۲۳</sup> (۱۹۶۵) زمانی ایجاد می‌شود که فرد بین تلاش‌های خود و پاداش‌های دریافتی تعادل احساس کند. لاک (۱۹۷۶) آن را حالت هیجانی مثبت ناشی از ارزیابی تجارب شغلی تعریف می‌کند.

### عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی

#### ۱. عوامل فردی:

- شخصیت: برون‌گراها و افراد با ثبات هیجانی بالا رضایت بیشتری گزارش می‌دهند (جادگ<sup>۲۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).
- سن: رابطه U شکل دارد، با کمترین رضایت در میانسالی (کلارک<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

#### ۲. عوامل سازمانی:

- رهبری تحول‌گرا ۲۷٪ واریانس رضایت را پیش‌بینی می‌کند
- عدالت سازمانی و استقلال کاری (بر اساس مدل JCM) از پیش‌بین‌کننده‌های قوی هستند (وانگ<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

### پیامدهای رضایت شغلی

- کاهش ترک خدمت
- افزایش بهره‌وری (مطالعه طولی دانشگاه هاروارد، ۲۰۲۳)
- ارتباط معکوس با اختلالات سایکوسوماتیک (اسچافولی<sup>۲۷</sup>، ۲۰۲۱)

<sup>17</sup> Supportive Leadership

<sup>18</sup> Kossek

<sup>19</sup> Remote Work

<sup>20</sup> Hidden Overtime

<sup>21</sup> Becker

<sup>22</sup> Sonnentag

<sup>23</sup> Adams

<sup>24</sup> Judge

<sup>25</sup> Clark

<sup>26</sup> Wang

## ابعاد رضایت شغلی

### • بعد عاطفی-هیجانی

این بعد به تجربیات هیجانی مثبت و منفی ناشی از فعالیت شغلی اشاره دارد که در چارچوب نظریه برانگیختگی هیجانی ویس و همکاران (۱۹۶۶) قابل تبیین است. مطالعات نوروساینس نشان می‌دهد این بعد با فعالیت آمیگدال و سیستم لیمبیک مرتبط است، سازمان‌های پیشرو از ابزارهای پایش هیجانی لحظه‌ای (مثل تجزیه و تحلیل لحن صدا در جلسات مجازی) برای سنجش این بعد استفاده می‌کنند (بیل<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

### • بعد شناختی-ارزشی

بر اساس نظریه ناهمخوانی شناختی فستینگر<sup>۲۹</sup> (۱۹۵۷)، این بعد نشان‌دهنده ارزیابی منطقی فرد از تناسب شغل با نظام ارزشی‌اش است. پژوهش‌های جدید مؤید آن است که در اقتصاد دیجیتال، ارزش‌هایی مانند انعطاف‌پذیری و توسعه مهارت‌های دیجیتال جایگاه برجسته‌ای یافته‌اند (وانگ<sup>۳۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

### • بعد اجتماعی-رابطه‌ای

مطابق با نظریه سرمایه اجتماعی پوتنام<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۰)، کیفیت روابط کاری مؤلفه‌ای کلیدی محسوب می‌شود. یافته‌های ۲۰۲۴ نشان می‌دهد در محیط‌های کاری ترکیبی، سرمایه اجتماعی دیجیتال (مجموعه ارتباطات مجازی معنادار) عاملی تعیین‌کننده شده است (ژانگ و لیو<sup>۳۲</sup>، ۲۰۲۴).

### • بعد سازمانی-ساختاری

این بعد بازتاب نظریه عدالت سازمانی گرنبرگ<sup>۳۳</sup> (۱۹۸۷) است. در عصر حاضر، مفاهیمی مانند عدالت الگوریتمی (انصاف در سیستم‌های هوش مصنوعی مدیریت منابع انسانی) به این بعد افزوده شده‌اند (لی و بایکال<sup>۳۴</sup>، ۲۰۲۴).

## ۲-۴. مدل پژوهش



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (بررسی حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی با نقش میانجی رضایت شغلی)

## ۲-۵. فرضیات پژوهش

**فرضیه اول:** حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

در تبیین فرضیه اول، امیری و قاسمی (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان تأثیر حمایت سازمانی بر تعادل کار-زندگی در سازمان‌های خدماتی پرداختند که نتایج نشان می‌داد، که حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر مستقیمی بر کاهش تعارض کار-

<sup>27</sup> Schaufeli

<sup>28</sup> Beal

<sup>29</sup> Festinger

<sup>30</sup> Wang

<sup>31</sup> Putnam

<sup>32</sup> Zhang & Liu

<sup>33</sup> Greenberg

<sup>34</sup> Lee & Baykal

خانواده دارد. سازمان‌هایی که با ایجاد سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری و حمایت‌های عاطفی از کارکنان خود پشتیبانی می‌کنند، به آن‌ها کمک می‌کنند تا بهتر بتوانند بین نقش‌های شغلی و خانوادگی خود تعادل ایجاد کنند. محمد زاده و رنجبر (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به بررسی نقش حمایت اجتماعی در محیط کار بر تعادل کار-زندگی پرداختند که پژوهش‌های انجام شده در محیط‌های کاری ایران حاکی از آن است که حمایت مدیران و همکاران در محیط کار منجر به افزایش رضایت از زندگی و کاهش استرس‌های ناشی از کار می‌شود. این حمایت‌ها به ویژه در قالب درک نیازهای شخصی کارکنان و ارائه تسهیلات لازم، نقش مهمی در ایجاد تعادل کار-زندگی ایفا می‌کند. گرنهوس<sup>۳۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی دریافتند که حمایت سازمانی به عنوان یک منبع مهم در کاهش تعارض کار-خانواده عمل می‌کند. سازمان‌هایی که به نیازهای کارکنان در خارج از محیط کار توجه نشان می‌دهند، کارکنانی با سطح بالاتری از رضایت شغلی و تعادل زندگی دارند. مطالعات کارلسون<sup>۳۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که سیاست‌های حمایتی سازمانی مانند برنامه‌های مرخصی خانوادگی و ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر، تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود تعادل کار-زندگی کارکنان دارد. این تأثیر در مورد کارکنانی که مسئولیت‌های مراقبتی دارند، قوی‌تر است.

**فرضیه دوم:** حمایت سازمانی بر رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

در تبیین فرضیه دوم حسینی و محمدی (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین حمایت سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان بانک‌های خصوصی دریافتند که در سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد که حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر مستقیمی بر افزایش رضایت شغلی کارکنان دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد و از تلاش‌هایشان قدردانی می‌کند، سطح رضایت شغلی آن‌ها به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. همچنین مطالعات رضوانی و کریمی (۱۴۰۱) که به بررسی تأثیر حمایت مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی پرداختند، نتایج در محیط‌های کاری ایران حاکی از آن است که حمایت مدیران از کارکنان به‌ویژه در قالب شناخت شایستگی‌ها و ارائه بازخوردهای مثبت، منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود. این نوع حمایت باعث تقویت احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان می‌گردد. ایسنبرگر<sup>۳۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعات خود دریافتند که حمایت سازمانی درک‌شده یکی از قوی‌ترین پیش‌بین‌کننده‌های رضایت شغلی است. وقتی کارکنان احساس می‌کنند سازمان به آن‌ها توجه دارد و از رشد حرفه‌ای آن‌ها حمایت می‌کند، سطح رضایت شغلی آن‌ها به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. کارتسیس<sup>۳۸</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود دریافتند که حمایت سازمانی از طریق ایجاد احساس امنیت شغلی و تقویت عدالت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. این تأثیر در سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی قوی‌تری دارند، بارزتر است.

**فرضیه سوم:** رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری با تعادل کار و زندگی دارد.

فتحی و نوروزی (۱۴۰۲)، در مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه رضایت شغلی و تعادل کار-زندگی در کارکنان بیمارستان‌های تهران پرداختند، مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد کارکنانی که از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند، بهتر

<sup>35</sup> Greenhaus

<sup>36</sup> Carlson

<sup>37</sup> Eisenberger

<sup>38</sup> Kurtessis

می‌توانند بین نقش‌های شغلی و خانوادگی خود تعادل ایجاد کنند. این امر ناشی از کاهش استرس‌های شغلی و افزایش احساس کنترل بر محیط کار است. زارعی و موسوی (۱۴۰۱)، به بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در ارتباط بین ویژگی‌های شغلی و تعادل کار-زندگی پرداختند، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رضایت شغلی از طریق مکانیسم‌های روان‌شناختی مانند افزایش انگیزش و کاهش فرسودگی شغلی، تأثیر مثبتی بر تعادل کار-زندگی دارد. کارکنان راضی تمایل بیشتری به مدیریت مؤثر زمان و اولویت‌بندی مسئولیت‌ها نشان می‌دهند. گرنهاوس و آلن<sup>۳۹</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که رضایت شغلی به عنوان یک منبع روان‌شناختی مهم، به افراد کمک می‌کند تا بهتر بتوانند بین خواسته‌های کار و زندگی شخصی خود ارتباط برقرار کنند. این رابطه به‌ویژه در مشاغل پراسترس بیشتر مشهود است. کلارک<sup>۴۰</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالا، استراتژی‌های مؤثرتری برای مدیریت مرزهای کار-زندگی توسعه می‌دهند. این افراد قادرند بدون تداخل نامطلوب، بین حوزه‌های مختلف زندگی خود تمایز قائل شوند.

**فرضیه چهارم:** رضایت شغلی نقش میانجی در رابطه با حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی دارد.

در تبیین فرضیه چهارم امیری و رضایی (۱۴۰۲) به بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی پرداختند، نتایج نشان می‌دهد حمایت سازمانی از طریق افزایش رضایت شغلی بر تعادل کار-زندگی تأثیر می‌گذارد. زمانی که کارکنان حمایت سازمان را درک می‌کنند، احساس رضایت شغلی بیشتری پیدا کرده و در نتیجه بهتر می‌توانند بین مسئولیت‌های کاری و شخصی خود تعادل برقرار کنند. محمدی و کرمانی (۱۴۰۲)، در مطالعه‌ای به بررسی تحلیل مسیر رابطه حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی پرداختند، این پژوهش تأیید می‌کند که رضایت شغلی به عنوان مکانیسمی کلیدی، رابطه بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی را تسهیل می‌کند. حمایت سازمانی با کاهش استرس‌های شغلی و افزایش رضایت، زمینه را برای تحقق تعادل کار-زندگی فراهم می‌سازد. تحقیقات آلن<sup>۴۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که حمایت سازمانی ابتدا رضایت شغلی را افزایش داده و این رضایت شغلی بهبودیافته به نوبه خود منجر به تعادل بهتر بین کار و زندگی می‌شود. این اثر میانجی‌گری در سازمان‌های مختلف ثابت شده است. مطالعات شاختلی و سینگلا<sup>۴۲</sup> (۲۰۲۱) تأیید می‌کند که رابطه بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی تا حد زیادی توسط رضایت شغلی واسطه‌گری می‌شود. کارکنان با رضایت شغلی بالا بهتر می‌توانند از حمایت‌های سازمان برای مدیریت زندگی شخصی خود استفاده کنند.

### ۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر باهدف بررسی حمایت سازمانی بر تعادل کار و زندگی با نقش میانجی رضایت شغلی صورت گرفت، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان اداره کل محیط زیست خراسان رضوی به تعداد ۳۳۱ نفر تشکیل می‌دهند. برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران استفاده شد، بر این اساس تعداد ۱۷۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. برای سنجش متغیر رضایت شغلی از پرسشنامه مینه سوتا (۱۹۶۰)، برای سنجش حمایت سازمانی از پرسشنامه آیزنبرگر<sup>۴۳</sup> (۱۹۸۶)

<sup>39</sup> Greenhaus & Allen

<sup>40</sup> Clark

<sup>41</sup> Allen

<sup>42</sup> Shockley & Singla

<sup>43</sup> Aynzberg

و برای سنجش تعادل کار و زندگی از پرسشنامه وانگ<sup>۴۴</sup> و کو (۲۰۰۹) استفاده شده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری و محتوا و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تایید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای SPSS<sup>۲۷</sup> و Amos انجام گرفت.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

| متغیرها         | آلفای کرونباخ | متوسط واریانس استخراج شده <sup>۴۵</sup> | پایایی مرکب <sup>۴۶</sup> |
|-----------------|---------------|-----------------------------------------|---------------------------|
| حمایت سازمانی   | ۰/۸۱          | ۰/۵                                     | ۰/۸۴                      |
| تعادل کار-زندگی | ۰/۹۳          | ۰/۸۵                                    | ۰/۹۴                      |
| رضایت شغلی      | ۰/۹۵          | ۰/۸                                     | ۰/۹۶                      |

براساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید گردید. (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، تمامی مقادیر متوسط واریانسهای استخراج شده متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این مطلب نشان دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق می‌باشد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۱۷۸ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به افراد پاسخگو، ۴۰ نفر (معادل ۲۲/۵٪) زن و ۱۳۸ نفر (معادل ۷۷/۵٪) مرد بوده‌اند. ۶۳ نفر (معادل ۳۵/۴٪) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۰۹ نفر (معادل ۶۱/۲٪) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶ نفر (معادل ۳/۴٪) بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. ۶ نفر (معادل ۳/۴٪) دارای مدرک دیپلم، ۲۵ نفر (معادل ۱۴٪) دارای مدرک کارشناسی، ۱۴۵ نفر (معادل ۸۱/۵٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر (معادل ۱/۷٪) دارای مدرک دکتری بوده‌اند. همچنین ۱۳۷ نفر (معادل ۷۷٪) متأهل و ۴۱ نفر (معادل ۲۳٪) مجرد بوده‌اند.

#### ۴-۱. بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ ارائه گردیده است. همانگونه که مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی بین ۱ و ۱- و کشیدگی بین ۳ و ۳- می‌باشد در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

<sup>۴۴</sup> Wang & co

<sup>۴۵</sup> AVE: Average Variance Extracted

<sup>۴۶</sup> CR: Composite Reliability

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن

| متغیر             | گویه                             | چولگی | کشیدگی |
|-------------------|----------------------------------|-------|--------|
| تعادل کار - زندگی | فراغت از کار داشتن               | ۰/۶   | ۱/۶۳   |
|                   | وفاداری به کار                   | ۰/۱۱  | ۰/۹    |
|                   | حمایت محل کار از تعادل کار-زندگی | ۰/۴۶  | ۱/۴۷   |
|                   | انعطاف پذیری در برنامه کاری      | ۰/۶   | ۰/۶۳   |
|                   | جهت گیری زندگی                   | ۰/۲   | ۰/۳۹   |
|                   | نگهداری کار                      | ۰/۲۵  | ۱/۹۶   |
|                   | نگهداری حرفه                     | ۰/۸۱  | ۰/۸۵   |
| حمایت سازمانی     | S1                               | ۰/۸۹  | ۰/۹۹   |
|                   | S2                               | ۰/۹۷  | ۱/۳۱   |
|                   | S3                               | ۰/۶۲  | ۱/۸۷   |
|                   | S4                               | ۰/۸۹  | ۱/۳    |
|                   | S5                               | ۰/۶۶  | ۱/۹۷   |
|                   | S6                               | ۰/۰۰۳ | -۰/۰۵  |
|                   | S7                               | ۰/۶۹  | ۱/۸۴   |
|                   | S8                               | ۰/۵۹  | ۱/۲۸   |
| رضایت شغلی        | نظام پرداخت                      | ۰/۴   | ۱/۲۳   |
|                   | نوع شغل                          | ۰/۹   | ۱/۵۶   |
|                   | فرصت های پیشرفت                  | ۰/۹۱  | ۰/۸۶   |
|                   | جوسازمانی                        | ۰/۶۸  | ۰/۵۳   |
|                   | سبک رهبری                        | ۰/۷۴  | ۱/۴    |
|                   | شرایط فیزیکی                     | ۰/۰۵  | ۱/۲۴   |

## ۴-۲. تحلیل عاملی تأییدی

در این مرحله، بارعاملی مؤلفه ها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می شود.

## ارزیابی بار عاملی مؤلفه ها

پایایی هریک از مؤلفه های متغیر پنهان، در مدل ایموس توسط میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه ها مشخص می شود. ارزش هریک از بارهای عاملی مؤلفه های متغیر پنهان مربوطه می بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳ میزان بارهای عاملی برای مؤلفه های متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

| متغیر             | گویه                             | ضریب مسیر | نسبت بحرانی <sup>۴۷</sup> |
|-------------------|----------------------------------|-----------|---------------------------|
| تبادل کار - زندگی | فراغت از کار داشتن               | ۰/۹۳      | —                         |
|                   | وفاداری به کار                   | ۰/۹۴      | ۱۹/۳۷                     |
|                   | حمایت محل کار از تبادل کار-زندگی | ۰/۹۸      | ۲۳/۱۱                     |
|                   | انعطاف پذیری در برنامه کاری      | ۰/۹۶      | ۲۰/۸۸                     |
|                   | جهت گیری زندگی                   | ۰/۹۷      | ۲۱/۲۵                     |
|                   | نگهداری کار                      | ۰/۸۹      | ۱۵/۵۵                     |
|                   | نگهداری حرفه                     | ۰/۹       | ۱۶/۵۲                     |
| حمایت سازمانی     | S1                               | ۰/۷       | —                         |
|                   | S2                               | ۰/۴۴      | ۴/۲۶                      |
|                   | S3                               | ۰/۴۶      | ۴/۴۶                      |
|                   | S4                               | ۰/۷۸      | ۷/۳۴                      |
|                   | S5                               | ۰/۵۴      | ۵/۱۸                      |
|                   | S6                               | ۰/۷۲      | ۶/۸۷                      |
|                   | S7                               | ۰/۴۸      | ۴/۶۵                      |
|                   | S8                               | ۰/۸۳      | ۷/۷۸                      |
| رضایت شغلی        | نظام پرداخت                      | ۰/۹۳      | —                         |
|                   | نوع شغل                          | ۰/۹۵      | ۲۰/۱۴                     |
|                   | فرصت های پیشرفت                  | ۰/۶۷      | ۸/۶۸                      |
|                   | جوسازمانی                        | ۰/۹۴      | ۱۹                        |
|                   | سبک رهبری                        | ۰/۹۴      | ۱۸/۸۴                     |
|                   | شرایط فیزیکی                     | ۰/۸۸      | ۱۵/۴۲                     |

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می باشد. در جدول ۳ تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

#### ارزیابی برازش مدل<sup>۴۸</sup>

بعد از بررسی نشانگرهای سازه و اطمینان از شناسایی پذیر بودن مدل نوبت به ارزیابی برازش مدل می رسد.

<sup>47</sup> C.R. : critical ratio

<sup>48</sup> Model Fit

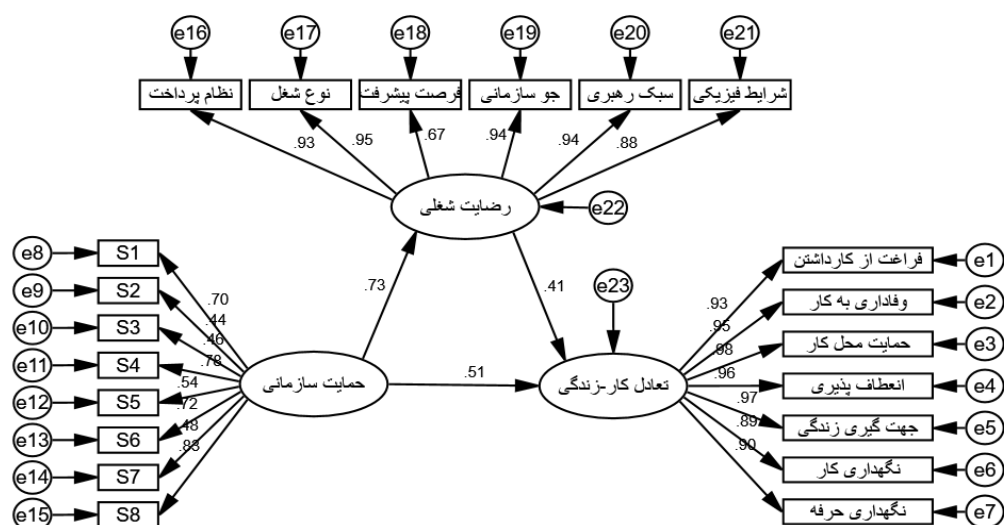
جدول ۴. شاخص های برازش

| نام آزمون   | توضیحات                          | مقادیر قابل قبول         | مقدار به دست آمده |
|-------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------|
| $\chi^2/df$ | کای اسکوئر نسبی                  | ۳ < خوب<br>۳ > قابل قبول | ۲/۳۶              |
| RMSEA       | ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب | ۰/۰۸ < خوب<br>۰/۱ > ضعیف | ۰/۰۶              |
| RMR         | ریشه میانگین مجذور باقیمانده ها  | < ۰/۱                    | ۰/۰۲              |
| NFI         | شاخص برازندگی تعدیل یافته        | > ۰/۸                    | ۰/۷۸              |
| IFI         | شاخص برازش نرم                   | > ۰/۸                    | ۰/۸۳              |
| CFI         | شاخص برازش مقایسه ای             | > ۰/۸                    | ۰/۸۲              |

با توجه به جدول ۴ مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰/۰۶ می باشد، این مقدار کمتر از ۰/۰۸ است که نشان دهنده این است که میانگین توان دوم خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول می باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۲/۳۶) بین ۱ و ۳ می باشد و میزان شاخص برازش مقایسه ای نیز از ۰/۸ بیشتر می باشد. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه ی قابل قبول داشته باشند می توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است.

#### ۳-۴. بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه ای پژوهش گر با گردآوری داده ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن ها تلاش می نماید پاسخ سؤال های پژوهش را یافته و فرضیه های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن ها را تایید یا رد می کند. با تحلیل داده ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است. نتایج حاصل در جدول ۵ مشاهده می شود.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری تحقیق

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل تحقیق

| نام مسیر                        | برآورد مسیر | نسبت بحرانی | سطح معناداری |
|---------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| حمایت سازمانی ← رضایت شغلی      | ۰/۷۳        | ۶/۶۱        |              |
| رضایت شغلی ← تعادل کار-زندگی    | ۰/۴۱        | ۴/۳۵        |              |
| حمایت سازمانی ← تعادل کار-زندگی | ۰/۵۱        | ۴/۶۳        |              |

#### ۴-۴. آزمون فرضیات تحقیق

##### فرضیه اول: حمایت سازمانی با تعادل کار-زندگی رابطه مثبت و معناداری دارد.

همانطور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی ۰/۵۱ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۴/۶۳ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی رابطه مثبت و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش حمایت سازمانی، تعادل کار-زندگی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه اول تأیید می‌گردد.

##### فرضیه دوم: حمایت سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی داری دارد.

همانطور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین حمایت سازمانی و رضایت شغلی ۰/۷۳ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۶/۶۱ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین حمایت سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش حمایت سازمانی، رضایت شغلی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

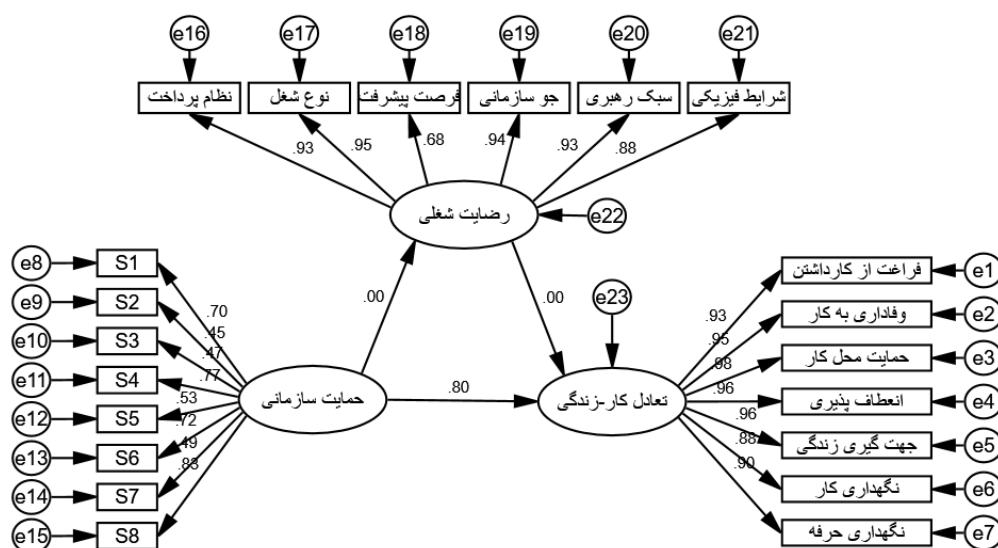
##### فرضیه سوم: رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری با تعادل کار-زندگی دارد.

همانطور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رضایت شغلی و تعادل کار-زندگی ۰/۴۱ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۴/۳۵ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین رضایت شغلی و تعادل کار-زندگی رابطه مثبت و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رضایت شغلی، تعادل کار-زندگی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

##### فرضیه چهارم: رضایت شغلی نقش میانجی در رابطه با حمایت سازمانی بر تعادل کار-زندگی دارد.

برای بررسی میانجیگری متغیر رضایت شغلی به روش بوت استرپینگ ابتدا رابطه مستقیم ۴۹ (اثر کل) بین متغیرهای حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی بررسی می‌شود و شرط بررسی ادامه فرآیند، معناداری مسیر در مرحله اول می‌باشد. در مرحله دوم مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی در حضور متغیر سوم یعنی رضایت شغلی مورد آزمون قرار می‌گیرد. در صورت تأیید ضریب مسیر غیرمستقیم، میانجیگری متغیر رضایت شغلی تأیید می‌گردد. مرحله آخر در صورت تأیید مرحله دوم انجام می‌شود. در این قسمت رابطه مستقیم بین متغیرهای حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی در حضور متغیر میانجی به منظور روشن شدن میانجیگری کامل یا جزئی بررسی می‌شود. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به طور همزمان از هر دو طریق مستقیم و غیر مستقیم بر وابسته اثر می‌گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت جزئی میانجیگری می‌کند. اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنی است که مسیر غیر مستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب

کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به طور کامل میانجیگری می‌کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کل و معنی داری این مسیر انجام شود. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت اثر کل نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت اثر کل مربوط به فرضیه چهارم

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی (اثر کل) مربوط به فرضیه چهارم

| نام مسیر                        | برآورد مسیر | نسبت بحرانی | سطح معناداری |
|---------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| حمایت سازمانی ← رضایت شغلی      | ۰/۰۰        |             |              |
| رضایت شغلی ← تعادل کار-زندگی    | ۰/۰۰        |             |              |
| حمایت سازمانی ← تعادل کار-زندگی | ۰/۸         | ۷/۲۱        |              |

همانطور که در شکل ۲ و جدول ۶، مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین دو متغیر حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی کارکنان در مدل اثر کامل ۰/۸ و نسبت بحرانی ۷/۲۱ می‌باشد و این رابطه مستقیم با ۹۵٪ اطمینان معنادار است. به منظور محاسبه ضریب مسیر مستقیم بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی، ضریب مسیر حمایت سازمانی به رضایت شغلی و مسیر رضایت شغلی به تعادل کار-زندگی صفر در نظر گرفته می‌شود و به همین دلیل نسبت بحرانی و سطح معناداری برای این دو مسیر قابل محاسبه نمی‌باشد. حال طبق نمودار تصمیم‌گیری روش بوت استرپینگ امکان تحلیل میانجی‌گری برای متغیر رضایت شغلی وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیرمستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می‌شود.

جدول ۷. اثر غیرمستقیم و سطح معناداری

(با حضور متغیر میانجی: رضایت شغلی)

|                 |                                    |
|-----------------|------------------------------------|
| حمایت سازمانی   |                                    |
| رضایت شغلی      | ۰/۰۰                               |
| تعادل کار-زندگی | ضریب مسیر: ۰/۳ سطح معناداری: ۰/۰۰۳ |

در جدول ۷ ضریب مسیر غیرمستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۷ مسیر غیرمستقیم حمایت سازمانی ← رضایت شغلی ← تعادل کار-زندگی با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۳ (که

کوچکتر از ۰/۰۵ است) معنادار است، بدین معنا که متغیر رضایت شغلی متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، مرحله بعد را مورد آزمون قرار می دهیم. مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپ در مرحله آخر، مسیر مستقیم بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی در مدل با تاثیر متغیر میانجی رضایت شغلی مورد بررسی قرار می گیرد. بدین منظور از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می شود. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می شود، ضریب مسیر بین متغیرهای حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی (۰/۵۱) معنی دار می باشد. بنابراین مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرینگ، رضایت شغلی تأثیر مثبت حمایت سازمانی بر تعادل کار-زندگی را به صورت جزئی میانجی گری می کند. لذا فرضیه چهارم تأیید می گردد.

## ۵. بحث و نتیجه گیری

این مطالعه با بررسی تأثیر حمایت سازمانی بر تعادل کار-زندگی و نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان اداره کل محیط زیست خراسان رضوی، گام مهمی در توسعه ادبیات این حوزه برداشته است. یافته های تحقیق نشان می دهد که حمایت سازمانی هم به صورت مستقیم و هم از طریق افزایش رضایت شغلی، تعادل بین کار و زندگی کارکنان را بهبود می بخشد. این نتایج اهمیت توجه سازمان ها به عوامل حمایتی را در ایجاد محیط کاری سالم و متعادل برجسته می سازد. پژوهش حاضر نشان می دهد که بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. این یافته با تحقیقات آلن و همکاران (۲۰۲۱)، حسینی و کریمی (۱۴۰۱)، و ویلسون و پارکر (۲۰۲۳) سازگار است. نتایج حاکی از آن است که افزایش حمایت سازمانی منجر به بهبود تعادل بین کار و زندگی کارکنان می شود. این مطالعه تأثیر مثبت و معنادار حمایت سازمانی بر رضایت شغلی را تأیید می کند. این نتایج با یافته های دیویس و کلارک (۲۰۲۲)، گارسیا و همکاران (۲۰۲۱) و نوروزی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. همچنین، یافته ها نشان می دهد که بین رضایت شغلی و تعادل کار-زندگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با پژوهش های کارتر و بیکر (۲۰۱۹)، فورد و استون (۲۰۲۳) و رحمانی و صفری (۱۴۰۲) هم سو است. مدیران اداره کل محیط زیست می توانند با تقویت حمایت های سازمانی از جمله انعطاف پذیری کاری، عدالت در رفتار و سیستم های پاداش مناسب، هم رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند و هم به تعادل مطلوب بین زندگی شخصی و حرفه ای آن ها کمک کنند. این رویکرد نه تنها به سلامت روانی کارکنان می انجامد، بلکه بهره وری و اثربخشی سازمانی را نیز ارتقا می دهد. با وجود محدودیت های این پژوهش از جمله مقطعی بودن مطالعه و چالش های نمونه گیری، نتایج آن می تواند چارچوب ارزشمندی برای تحقیقات آتی در این حوزه فراهم کند. پیشنهاد می شود مطالعات آینده با رویکرد طولی و در سازمان های مختلف، این روابط را با دقت بیشتری بررسی نمایند.

## ۶. منابع و مآخذ

۱. اسدزاده، م. و رضایی، ع. (۱۴۰۱). تأثیر حمایت سازمانی بر انگیزش شغلی کارکنان. انتشارات دانشگاه تهران.
۲. امیری، م. و قاسمی، ح. (۱۴۰۲). تأثیر حمایت سازمانی بر تعادل کار-زندگی در سازمان های خدماتی. مجله مطالعات مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۳)، ۴۵-۶۲.
۳. امیری، م. و رضوانی، ا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی در سازمان های دولتی. مجله مطالعات مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۳)، ۴۵-۶۷.
۴. حسینی، س. و کریمی، م. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر حمایت سازمانی بر تعادل کار-زندگی با نقش میانجی رضایت شغلی. مجله مطالعات مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۷۸-۵۶.

۵. رحمانی، ع.، و صفری، ح. (۱۴۰۲). نقش رضایت شغلی در بهبود تعادل کار-زندگی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۸(۳)، ۹۵-۱۱۴.
۶. رضوانی، ع.، و کریمی، ا. (۱۴۰۱). تأثیر حمایت مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی. مجله مدیریت دولتی، ۱۴(۲)، ۱۲۰-۱۳۵.
۷. زارعی، م.، و موسوی، ا. (۱۴۰۱). نقش میانجی رضایت شغلی در ارتباط بین ویژگی‌های شغلی و تعادل کار-زندگی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۴(۲)، ۷۸-۹۵.
۸. صادقی، ن.، و امینی، م. (۱۳۹۹). حمایت سازمانی در عصر دیجیتال: چالش‌ها و راهکارها. نشر دانشگاهی.
۹. فتحی، ر.، و نوروزی، س. (۱۴۰۲). بررسی رابطه رضایت شغلی و تعادل کار-زندگی در کارکنان بیمارستان‌های تهران. مجله روانشناسی کار، ۱۵(۳)، ۴۵-۶۲.
۱۰. محمدزاده، ع.، و رنجبر، ز. (۱۴۰۱). نقش حمایت اجتماعی در محیط کار بر تعادل کار-زندگی. فصلنامه روانشناسی کار و سازمان، ۹(۲)، ۷۸-۹۵.
۱۱. محمدی، س.، و کرمانی، م. (۱۴۰۱). تحلیل مسیر رابطه حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی. مجله مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۲)، ۷۸-۹۵.
۱۲. موسوی، س.، و کریمی، پ. (۱۴۰۰). حمایت سازمانی و عملکرد کارکنان در سازمان‌های ایرانی. نشر علم.
۱۳. نوروزی، ف.، تقوی، س.، و امینی، م. (۱۴۰۰). تأثیر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان. مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۲)، ۴۵-۶۰.
۱۴. رنجبر، م.، و علیرزاده، ه. (۱۴۰۰). نقش فرهنگ سازمانی در ادراک حمایت سازمانی. انتشارات پرتو.
15. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
16. Alfes, K., Shantz, A. D., & Bailey, C. (2019). Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: What can non-profit employers do? *Voluntas*, 30(2), 371-384.
17. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2020). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(3), 103-156.
18. Attridge, M. (2022). The business case for EAPs: ROI and other outcome studies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 37(2), 89-112.
19. Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Dalal, R. S. (2023). Affective neuroscience and organizational behavior: A systematic review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174, 104-122.
20. Becker, W. J., Belkin, L. Y., & Tuskey, S. E. (2022). Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being. *Academy of Management Journal*, 65(2), 605-632.
21. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
22. Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2019). Reflections on work-family research: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(1), 111-136.
23. Carter, M. Z., & Baker, B. (2019). The role of job satisfaction in work-life balance. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 567-582.
24. Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A. E. (2019). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of perceived organizational support and psychological contracts. *Human Resource Management*, 58(5), 503-518.

25. Clark, S. C. (2020). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
26. Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
27. Davis, R., & Clark, L. (2022). Organizational support and employee well-being: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100-115.
28. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
29. Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2018). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment, and exhaustion. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 204-214.
30. Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). The perceived organizational support model: A meta-analytic evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1367-1384.
31. Eurofound. (2019). Working conditions and workers' health. Publications Office of the European Union.
32. Ford, J. K., & Stone, D. L. (2023). Job satisfaction as a mediator between organizational support and work-life balance. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 456-470.
33. Gallup. (2022). The future of hybrid work: 5 key questions answered. Gallup Workplace Report.
34. Garcia, M., Lopez, S., & Martinez, P. (2021). The impact of perceived organizational support on job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1450-1470.
35. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
36. Gross-Harvard, J., et al. (2023). Work-life imbalance as a predictor of mood disorders: A 10-year cohort study. *American Journal of Industrial Medicine*, 66(4), 301-315.
37. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
38. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
39. International Labour Organization (ILO). (2021). Working from home: From invisibility to decent work. ILO Report.
40. Judge, T. A., et al. (2022). Personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 1-25.
41. Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2021). Work-life flexibility policies: A multilevel approach to managing the workforce. *Annual Review of Organizational Psychology*, 8, 1-28.
42. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
43. Lee, M. K., & Baykal, S. (2024). Algorithmic management and organizational justice. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100987.
44. Mark, G., et al. (2023). The cost of interrupted work: Digital distractions and cognitive load. *Computers in Human Behavior*, 142, 107-123.
45. Microsoft. (2022). The Great Resignation: Understanding workforce trends. Microsoft Work Trend Index Annual Report.
46. Rubenstein, A. L., et al. (2022). A meta-analysis of job satisfaction predictors. *Journal of Management*, 48(3), 601-633.

47. Schaufeli, W. B. (2021). Job satisfaction and health: A longitudinal study. *Work & Stress*, 35(1), 1-18.
48. Schieman, S., Badawy, P. J., Milkie, M. A., & Bierman, A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7, 1-19.
49. Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2020). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 380-394.
50. Shockley, K. M., & Singla, N. (2021). Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 47(5), 1218-1242.
51. Sonnentag, S., et al. (2022). Chronic work stress and HPA axis functioning: A meta-analysis. *Psychoneuroendocrinology*, 136, 105594.
52. Wang, Y., Li, J., & Zhang, G. (2023). Digital skill development and job satisfaction in the AI era: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103865.
53. Zhang, L., & Liu, X. (2024). Building digital social capital in hybrid work environments. *Academy of Management Journal*, 67(1), 45-72.

## Examination of organizational support on work-life balance with job satisfaction as a mediating role

Farzaneh Akhtarshenas<sup>\*1</sup>  
Seyyed Mojtaba Hassanian<sup>2</sup>

### Abstract

This research was conducted with the aim of examining the impact of organizational support on work-life balance, with job satisfaction as a mediating role. The study is applied in terms of its purpose and is descriptive-survey in method and nature, utilizing a correlational approach. The statistical population of this research consisted of all staff members of the Khorasan Razavi Department of Environmental Protection, totaling 331 individuals. The Cochran method was used to determine the sample size, and accordingly, 178 people were selected through simple random sampling. To measure the variable of job satisfaction, the Minnesota Satisfaction Questionnaire (1960) was used; for assessing organizational support, the Eisenberger (1986) questionnaire was employed; and for measuring work-life balance, the Wang and Ko (2009) questionnaire was utilized. Content validity and face validity of the questionnaires were confirmed, and their reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed using correlation tests and structural equation modeling with SPSS 22 and PLS 3 software. The findings demonstrate that organizational support directly and indirectly—through increasing job satisfaction—improves employees' work-life balance. These results highlight the importance for organizations to pay attention to supportive factors in creating a healthy and balanced work environment.

### Keywords

Organizational support, work-life balance, job satisfaction

1. Master's degree in Psychology, General Psychology Department, Islamic Azad University, Quchan, Iran. (\*Corresponding Author: farzaneh.akhtarshenas@gmail.com).
2. Ph.D. student, Department of Management, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran. (mojtaba.hassanian@gmail.com).