

## بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی کارمندیاری بر تعادل کار- خانواده در بانک رفاه

آرین فلی پور<sup>۱</sup>

عطیه رسولی<sup>۲\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۰۷)

### چکیده

محیط کار امروز، محیطی رقابتی همراه با فعالیت‌های متنوع و پیچیده است. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در چنین محیطی فعالیت کنند و اهداف خود را تحقق بخشند، نیازمند استراتژی‌های مناسبی برای بخش‌های مختلف هستند. منابع انسانی، اجراکننده این استراتژی‌ها و عامل اصلی و حیاتی در موفقیت سازمان هستند. پس آمادگی، توانایی و اثربخشی این سرمایه‌ها، برای سازمان اهمیت دارد. در حقیقت کارکنان سازمان‌ها با مسایل و مشکلات گوناگونی مواجه هستند که می‌تواند عملکرد آنها در محل کار و در خانواده را تحت تأثیر قرار دهد. پس مکانیزم‌هایی لازم است که راه‌حل‌هایی برای این مشکلات ارائه دهد. برنامه‌های کارمندیاری، که به منظور کمک به کارکنان در حل مسایل آن‌ها و اعضای خانواده ایجاد شده‌اند، یکی از این مکانیزم‌ها می‌باشند. در بین این مسایل می‌توان به بحث تعادل کار- خانواده و اهمیت آن در سازمان‌های امروزی توجه کرد. وجود تعادل بین این دو حوزه، اثرات مثبتی بر عملکرد در زندگی کاری و خانوادگی خواهد داشت. بانک رفاه نیز به این مهم واقف بوده و در این راستا بعضی از انواع برنامه‌های کارمندیاری را به کارکنان خود ارائه می‌دهد. یکی از مشکلاتی که پرداختن به موضوع تعادل کار- خانواده را در بانک مهم جلوه داده است، اضافه کاری و ساعات کار طولانی و پیامدهای آن برای بانک می‌باشد. براساس آنچه گفته شد، هدف اصلی این تحقیق بررسی اثرگذاری برنامه‌های کارمندیاری بر روی تعادل کار - خانواده می‌باشد. در این راستا ۳۸۵ پرسشنامه در بین کارکنان بانک رفاه توزیع شد. روش تحقیق این پژوهش، پیمایشی می‌باشد و برای تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌های کارمندیاری از طریق کاهش تعارض کار- خانواده و افزایش تقویت کار- خانواده، روی تعادل کار- خانواده کارکنان بانک، تأثیرگذار است.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌های کارمندیاری، تعادل کار - خانواده، رضایت شغلی، رضایت خانواده، حمایت سازمانی ادراک شده

<sup>۱</sup> - استاد مدیریت، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۲\*</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: atiyehrasouli@ut.ac.ir

## ۱- مقدمه

محیط کار امروز، محیطی جهانی، رقابتی، با فعالیتهای زیاد و پیچیده و تحت فشار برای دستیابی به اهداف مالی است. برای این که سازمانها بتوانند در چنین محیطی فعالیت کنند و اهداف خود را تحقق بخشند، نیاز است استراتژیهای مناسبی برای بخشهای مختلف خود شامل تولید، بازاریابی، مالی و ... ایجاد و تنظیم کنند. نیروی انسانی یا به عبارت درست تر سرمایه انسانی، اجراکننده این استراتژیها و عامل اصلی و حیاتی در موفقیت سازمان است. پس آمادگی، توانایی و اثربخشی این سرمایهها، برای سازمان اهمیت دارد. در واقع در صحنه کسب و کارهای امروز، سازمانهای موفق و کارفرمایان آینده نگر، روی منابع انسانی خود سرمایه گذاری می کنند.

هزینههای متفاوتی در کسب و کارها وجود دارد و یکی از مهم ترین این هزینهها، مربوط به نیروی انسانی می باشد؛ در حقیقت کارکنان سازمانها با مسایل گوناگونی از جمله مسایل مربوط به سلامت جسمی و روحی، مشکلات مالی، خانوادگی و ... مواجه هستند که می تواند عملکرد آنها در محل کار و همچنین در خانواده را تحت الشعاع قرار دهد. همچنین ممکن است بر بسیاری از متغیرهای رفتار سازمانی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و ...، اثرگذار باشد. همه اینها اهمیت و ضرورت ایجاد راهکارهایی مقتضی را گوشزد می کنند.

مدیران منابع انسانی در شرکت های موفق به دنبال ایجاد فرآیندها و مکانیزمهایی هستند که هم برای کارفرما و هم برای کارمند، منفعت ایجاد کند. برنامه های کارمندیاری یکی از این مکانیزمها می باشند که با هدف کمک به کارکنان، در حل مسایل آنها و اعضای خانواده ایجاد شده اند. این برنامه ها شامل خدمات متنوعی هستند که با هدف توانبخشی و توانمندسازی کارکنان ایجاد شده اند؛ کلاوله<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) در تحقیقی مشخص کردند اکثریت استفاده کنندگان از خدمات مشاوره ای (که یکی از انواع رایج برنامه کارمندیاری است)، اختلال عملکرد کمتر، اضطراب درونی کمتر، ارتباط میان فردی بهتر و عملکرد بهتر در محل کار را گزارش کردند (Clavelle et al., 2012). همچنین جکوبسن<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) در تحقیقی مشخص کردند که برنامه کارمندیاری می تواند رفاه و سلامت کارکنان را بهبود دهد و به طور همزمان کمک به بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان کند. برنامه کارمندیاری سطح کارکرد در کار و زندگی را افزایش می دهد (Jacobson et al., 2011).

نکته ای که در این برنامه ها مهم جلوه می کند، توجه به خانواده کارکنان و تأثیرات حتمی آن بر سازمان می باشد. در واقع موضوعات کار و خانواده بر روی حوزه های فردی، خانوادگی و سازمانی تأثیرگذار هستند و همچنین این حوزه ها قطعاً روی یکدیگر نفوذ داشته و متأثر از

---

<sup>۱</sup>-Clavelle

<sup>۲</sup>-Jacobson

همدیگر هستند. در بین این موضوعات تعادل کار - خانواده توجه زیادی را به خود معطوف کرده است. این موضوع بر جنبه‌های گوناگون مانند بهره‌وری، رضایت و تعهد چه در حوزه کار و چه در حوزه خانواده اثرگذار می‌باشد. تعادل کار - خانواده بر پیامدهای روانی کارمند مانند اضطراب شغلی و قصد ترک خدمت نیز اثر دارد (Vanderpool & Way, 2013). علاوه بر این، تعادل کار- خانواده نتایجی مانند کاهش غیبت، بهبود ابقا، افزایش بهره‌وری، پیشرفت در مسیر شغلی (Grzywacz et al., 2013)، بهبود تعهد سازمانی و استخدام و حفظ پرسنل کلیدی (Carrier et al., 2011) دارد. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که تعادل کار- خانواده، نگرش‌ها و رفتارهایی مانند دلبستگی و وفاداری به سازمان و رفتار شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهند (Mekkaoui & Bourhis, 2010). در نتیجه وجود تعادل بین این دو حوزه منجر به ایجاد سازمانی خواهد شد که سالم، شاد و بهره‌ورتر است و در راستای اهداف خود حرکت می‌کند.

با توجه به حوزه فعالیت بانک رفاه (ارایه خدمات مالی)، نقش سرمایه انسانی بسیار بارز و با اهمیت است و برای اینکه فرد بتواند وظیفه اصلی خود را درست انجام دهد، نیاز است آرامش خاطر، سلامت جسمی و روحی داشته باشد و نگران مسایل و مشکلات خود و چگونگی حل آن‌ها نباشد. در این راستا بانک بعضی از انواع برنامه‌های کارمندیاری شامل مشاوره روانشناسی، مشاوره مالی، برنامه‌های ورزشی، تفریحی و سیاحتی را برای کارکنان خود تنظیم کرده و ارایه می‌دهد. یکی از مسایلی که پرداختن به موضوع تعادل کار- خانواده را در بانک رفاه با اهمیت کرده است، اضافه کاری کارکنان می‌باشد. اضافه کاری باعث فرسودگی کارکنان، آسیب‌های جسمی و روحی، ایجاد مشکلات خانوادگی و اتلاف منابع سازمان خواهد شد و به طور کلی هزینه‌های سازمان را افزایش می‌دهد. در واقع، چنین شرایطی ممکن است تعادل بین دو حوزه کار و خانواده را از بین ببرد و مشکلاتی را برای کارکنان ایجاد کند که در نهایت بر عملکرد آنها در محل کار تأثیرگذار باشد. با توجه به آنچه بیان شد، سؤال اصلی تحقیق به صورت زیر خواهد بود:

**برنامه‌های آموزشی کارمندیاری چه تأثیری بر تعادل کار - خانواده کارکنان بانک رفاه دارد؟**

## ادبیات پژوهش

### برنامه کارمندیاری

کارفرمایان برای موفق شدن در رقابت و چشم‌اندازی از تغییرات فزاینده اجتماعی و اقتصادی، تحت فشار هستند. کارفرمایان نباید تنها برای تحویل یک محصول یا ارایه خدمات با ارزش در بازار و برآورده ساختن مأموریت خودشان به عنوان یک سازمان، تلاش کنند. آنها باید یک محیط کار سالم و بهره‌ور ایجاد کنند. بسیاری از کارکنان از مسایل عاطفی، تعارضات در زندگی خانوادگی، مشکلات سلامت ذهنی و دیگر مسایل مربوط به سلامتی، رنج می‌برند. ماهیت

خود کار در بعضی مواقع می‌تواند به مشکلات عملکرد و سلامت کارمند مربوط شود. به علاوه تغییرات اجتماعی و مشکلات جامعه مانند حوادث طبیعی، خشونت و مشکل اقتصادی، می‌تواند در سلامت و رفتار کارمند نفوذ کند. برنامه‌های کارمندیاری<sup>۱</sup> (ای‌ای‌پی) به عنوان یک منبع مهم برای کمک در پرداختن به این نیازها، ایجاد شده‌اند (Attridge, 2010).

برای برنامه آموزشی کارمندیاری تعاریف زیادی وجود دارد؛ عده‌ای آن را به این صورت تعریف کرده‌اند: "برنامه آموزشی کارمندیاری یک برنامه آموزشی مداخله‌ای در محیط کار است که از دانش و روش‌های علوم رفتاری برای شناخت و کنترل مشکلات خاص مرتبط و غیرمرتبط به کار استفاده می‌کند". دیگر نویسندگان برنامه کارمندیاری را به عنوان "برنامه‌هایی که شناسایی، تشخیص، نظارت، ارجاع، مشاوره و پیگیری فعالیت‌هایی که قصد پرداختن به مشکلات کارکنان را دارند"، تعریف کرده‌اند (Sieberhagen et al., 2011). در واقع برنامه‌های کارمندیاری مزایای محل کار هستند که به کارکنان و اعضای خانواده آن‌ها برای انواع گوناگون موضوعات، مشکلات روانی و مشکلات مرتبط به خانواده که ممکن است بر عملکرد اثر منفی بگذارد، کمک می‌کنند (Lindquist et al., 2010). همچنین در سال ۲۰۰۳، انجمن برنامه کارمندیاری<sup>۲</sup> (ای‌ای‌پی) را به عنوان "برنامه‌هایی که در راستای کمک به سازمان در پرداختن به موضوعات بهره‌وری طراحی شده‌اند و همچنین به کارکنان در شناسایی و حل نگرانی‌های شخصی، شامل مسایل سلامت، زناشویی، خانوادگی، مالی، مشکلات ناشی از مصرف مواد مخدر، دارو، مسایل قانونی، عاطفی، استرس و دیگر موضوعات شخصی مؤثر بر عملکرد شغلی آن‌ها، کمک می‌کنند" (Jacobson et al., 2010).

برنامه‌های کارمندیاری می‌توانند اهرمی برای پاسخگویی و برطرف کردن این مشکلات و مسایلی از این قبیل باشند. در واقع برنامه‌های کارمندیاری اغلب یکی از اجزای برنامه‌های رفاهی کارکنان<sup>۳</sup> هستند (Kumar et al., 2009).

منطق برنامه‌های ای‌ای‌پی این است که کارمند بهره‌ور هر چه سریع‌تر به شغلش برگردد. وقتی کارمندی با اعتیاد یا مشکلات خانوادگی مواجه است، به جای اقدام انضباطی و تنبیه به یک سازمان ای‌ای‌پی معرفی می‌شود. این برنامه‌های محرمانه روی وی کار می‌کند تا دلایل مشکلات او را پیدا کند و در جستجوی راه‌های کمک به اوست تا بتواند بر مشکلات غلبه کند. با برنامه‌های ای‌ای‌پی کارمند کاملاً بهره‌ور به سرکار بر می‌گردد، در حالی که اگر قرار بود اخراج

<sup>۱</sup>-Employee Assistance Programs(EAPs)

<sup>۲</sup>-Employee Assistance Program Association (EAPA)

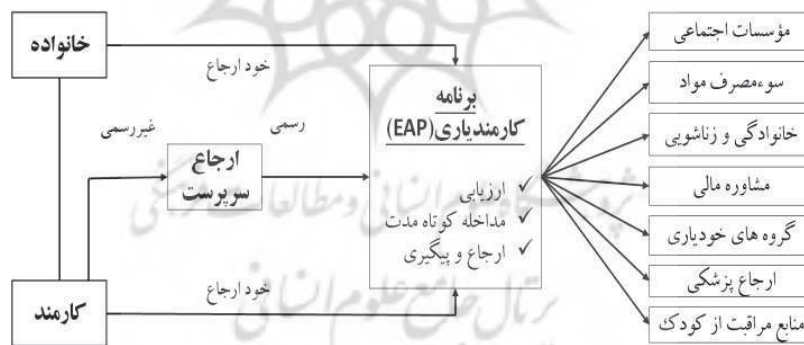
<sup>۳</sup>-Employee Wellness Programs(EWPs)

شود هزینه‌های اخراج وی و هزینه‌های استخدام و آموزش جایگزین، بسیار بیش‌تر می‌شد (قلی‌پور، ۱۳۹۲).

ای‌پی باید با کارکردهای مربوط به منابع انسانی هماهنگ باشد. فعالیت‌های اصلی مربوط آن عبارتند از:

- ۱) حمایت از مدیریت در رسیدگی به سطوح غیر قابل قبول بهره‌وری و نرخ غیبت که از مشکلات روانی-اجتماعی کارکنان نشأت می‌گیرد.
- ۲) مشارکت در ارزیابی‌های دوره‌ای سازمان به منظور بررسی تأثیر سازمان بر وضعیت سلامتی کارکنان، بهره‌وری و رضایت شغلی
- ۳) هماهنگی و یکپارچگی با فعالیت‌های کلیدی انجام شده توسط کارکردهای سازمانی زیر: ارتباطات کارکنان، ارتقای سلامت، برنامه‌ریزی و اجرای مزایای رفاهی و سلامت، خدمات پزشکی و مرتبط با سلامت شغلی، توسعه سازمانی، مدیریت ریسک، ایمنی، امنیت، کار / زندگی، جبران خدمات کارکنان (NBGH, 2008).

### ساختار برنامه کارمندیاری



شکل ۱: ساختار برنامه کارمندیاری

منبع: (Bell & et al., 2006)

همانطور که در شکل ۱ دیده می‌شود، کارکنان خود می‌توانند برای خدمات کارمندیاری مراجعه کنند یا به وسیله سرپرست ارجاع داده شوند. اعضای خانواده، بخشی از برنامه‌های کارمندیاری هستند و می‌توانند خود برای خدمات مراجعه کنند. فناوری محوری شامل ارزیابی، مداخله کوتاه‌مدت و ارجاع / پیگیری است. مراجعات به طور منظم به مؤسسات اجتماعی برای آموزش و درمان سوء مصرف مواد، حل مسایل خانوادگی، زناشویی و روانشناسی، گروه‌های

خودیاری، مراکز مراقبت از کودکان و مراکز پزشکی می‌باشد. طبق مطالعات انجام شده و علی‌رغم نیاز، کارکنان کمتر برای خدمات مالی ارجاع می‌کنند. با این حال مطابق شکل که مبتنی بر کتاب کارمندیاری اهر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) است، مشاوره مالی به عنوان یکی از منابع کلیدی ارجاع قرار گرفته است (Bell & et al., 2006).

### تعادل کار - خانواده

در طول دهه‌های اخیر، افزایش شدیدی در مشارکت زنان در بازار کار وجود داشته است. به عنوان یک پیامد، کاهش در شکل سنتی خانواده تحت تکفل مرد و رشد در خانواده‌های با "دو شاغل"<sup>۲</sup> یا "دو نان‌آور"<sup>۳</sup> وجود داشته است (Glorieux & Laurijssen, 2013). این خانواده‌ها با چالش‌سازی بین تقاضاهای کاری و خانوادگی رو به‌رو هستند (Wierda-Boer et al., 2008). رشد خانواده‌هایی با دو نان‌آور، موضوع تعادل کار- خانواده<sup>۴</sup> را ایجاد کرده است (Glorieux & Laurijssen, 2013). در دو دهه گذشته، تعادل کار- خانواده به عنوان یک موضوع استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی مطرح شده است (Bauer, Stock & Bieling, 2013). در واقع تعادل کار- خانواده در هسته مرکزی موضوع توسعه منابع انسانی<sup>۵</sup> است (Grzywacz & Carlson, 2007).

تعادل کار- خانواده یک مفهوم توسعه نیافته و کمتر درک شده در ادبیات کار- خانواده است که توافقی بر یک تعریف قابل قبول برای آن وجود ندارد (Grzywacz et al., 2013). در یک تعریف تعادل کار- خانواده به عنوان "توازن یا تعادل بین حوزه کار و خانواده" مشخص شده است. دیگر پژوهشگران تعادل کار- خانواده را به عنوان زمان برابر، درگیری روانی برابر و رضایت برابر در نقش‌های کاری و خانوادگی تعریف کرده‌اند (Pettigrew & Duncan, 2012; Odle et al., 2012). مان<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱) بیان کردند، تعادل کار- خانواده، چگونگی انتخاب افراد در اولویت‌بندی مسئولیت‌های کاری، خانوادگی، فردی و اجتماعی خودشان است (Munn, 2013). ویدانف<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) از تعادل کار - خانواده به عنوان "یک ارزیابی کلی از این‌که منابع کار و خانواده برای مواجهه با تقاضاهای کار و خانواده کافی هستند، به طوری که مشارکت در هر دو حوزه اثربخش باشد"، یاد کرده است. در تعریفی دیگر تعادل کار- خانواده عبارت است از "انجام انتظارات مربوط به نقش که بین فرد و شرکای مربوط به نقش، مذاکره و تسهیم شده است".

<sup>۱</sup>-Oher

<sup>۲</sup>-dual participant

<sup>۳</sup>-dual earner

<sup>۴</sup>-Work-Family Balance (WFB)

<sup>۵</sup>-Human Resources Management (HRD)

<sup>۶</sup>-Munn

<sup>۷</sup>-Voydanoff



### تقاضا و منابع کار و خانواده

مدل مفهومی ویدانف (۲۰۰۵) تقاضاها و منابع را در درون هر دو حوزه کار و خانواده و بین آن دو برای فهم کامل تعادل کار - خانواده، مشخص کرده است (Watanabe & Falci, 2014). در رویکرد ویدانف، تقاضاها به عنوان "مطالبات ساختاری و روانشناختی مربوط به الزامات نقش، انتظارات و قوانینی که افراد باید با تلاش‌های ذهنی و جسمی به آنها پاسخ دهند و سازگار شوند"، تعریف شده‌اند. منابع به عنوان "دارایی‌های ساختاری و روانشناختی که ممکن است به منظور تسهیل عملکرد، کاهش تقاضاها یا تولید منابع اضافی مورد استفاده قرار گیرد"، تعریف شده‌اند. ارتباط بین زندگی کاری و خانوادگی توسط تعیین تقاضاها و منابع درون هر حوزه (کار و خانواده)، بهتر فهمیده می‌شود. دو نوع تقاضا و منابع، درون حوزه و در محدوده مرز بین دو حوزه وجود دارند. تقاضاهای درون حوزه (مانند ساعات کار در محل کار و در خانه) و منابع درون حوزه (مانند پاداش روانشناختی کار یا پدر و مادر بودن)، به حوزه کار یا خانواده تعلق دارند. در طرف دیگر، تقاضاها و منابع در محدوده مرز از یک حوزه سرچشمه می‌گیرند اما می‌توانند به عنوان یک منبع یا تقاضا در هر دو حوزه بکار روند. در کل، تقاضاها در محدوده مرز (مانند کار کردن در خانه یا مزاحمت‌های خانواده در محل کار) دستیابی به تعادل کار - خانواده را سخت‌تر می‌کند، در حالی که منابع در محدوده مرز (مانند طرح‌های خانواده در کار یا حمایت کار - خانواده همسر و خویشاوندان) دستیابی به تعادل کار و خانواده را آسان‌تر می‌کند. احتمالاً تقاضاهای کار و خانواده بر تعادل کار - خانواده، فشار تحمیل می‌کنند. در محیط کار، ساعات کار می‌تواند به عنوان تقاضای درون حوزه مطرح شود. در حالی که منابع کار و خانواده می‌توانند تعادل کار و خانواده را بهبود دهند (Watanabe & Falci, 2014).

موفقیت درک شده در تعادل کار - خانواده، نتیجه فرآیند روانی پیچیده‌ای است که در آن فرد تناسب بین تقاضاهای کار و منابع خانواده و بین تقاضاهای خانواده و منابع کار را ارزیابی می‌کند. به عنوان یک عکس‌العمل به عدم تناسب، اعضای خانواده ممکن است نقش‌ها، منابع و ارتباطات خودشان را اصلاح و تغییر دهند. در واقع از استراتژی‌های انطباقی<sup>۱</sup> استفاده کنند. مطابق با نظر ویدانف (۲۰۰۵) دو نوع استراتژی انطباقی وجود دارد: افزایش منابع (مثلاً استفاده از خدمات خانه‌داری) و کاهش تقاضا (کاهش دادن ساعت کار). هر دوی این استراتژی‌ها ممکن است تعادل کار - خانواده را افزایش دهند (Wierda-Boer et al., 2008).

<sup>۱</sup>-Adaptive Strategies

### اجزای تعادل کار - خانواده

اجزای تعادل کار- خانواده، تعارض کار- خانواده و تقویت کار- خانواده است. تعارض کار - خانواده درجه‌ای که مسئولیت‌های شغلی با خانوادگی ناسازگار هستند و بالعکس را در بر می‌گیرد، در حالی که تقویت کار- خانواده مربوط به میزانی که مشغولیت افراد در یک حوزه، به نفع مشارکت آن‌ها در حوزه دیگر زندگی است. فرن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که تعادل کار- خانواده، حاصل سطح بالای تقویت کار- خانواده و سطح پایین تعارض کار- خانواده می‌باشد. برای اندازه‌گیری تعادل کار- خانواده از مقیاس‌های تعارض و تقویت کار- خانواده استفاده می‌شود. این اندازه‌گیری‌ها انواع گوناگونی از تعارض و تقویت کار- خانواده را در برمی‌گیرد (Grzywacz & Carlson, 2007) و هر دو دستورالعمل ارتباطی (یعنی کار- به - خانواده و خانواده - به - کار) را در برمی‌گیرد (Grzywacz & Carlson, 2007).

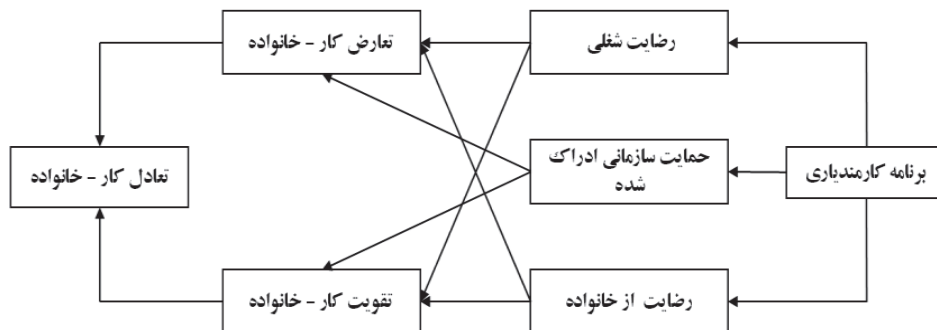
مارتز<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) اثر تقاضا (تقاضای کار و خانواده) بر تعارض کار- خانواده را بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که هر دو شکل تقاضا و هر دو شکل تعارض (کار به خانواده، خانواده به کار) تأثیر مستقیمی بر یکدیگر دارند (Jain & Nair, 2013). همچنین فرانسیس و همکارانش (۲۰۱۰) ارتباط تقویت کار و خانواده را با منابع مربوط به شغل بررسی کردند که وجود ارتباط مثبت به اثبات رسید (Jain & Nair, 2013). در نتیجه با توجه به تحقیقات گذشته، عوامل مؤثر بر تعارض و تقویت کار - خانواده به دو طبقه از تقاضاها (تقاضای کار و تقاضای خانواده) و منابع/ حمایت (حمایت کار و حمایت خانواده) تقسیم می‌شوند (Jain & Nair, 2013). ادراک از تعارض یا تقویت کار- خانواده حاصل تعیین میزان کاهش تقاضا یا ارتقای منابع کار و خانواده است (Voydanoff, 2004).

### چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به مطالب عنوان شده و در راستای دستیابی به هدف اصلی تحقیق که عبارت است از "بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی کارمندیاری روی تعادل کار- خانواده"، محقق مدل زیر را طراحی کرده است:

<sup>1</sup>-Frone  
<sup>2</sup>-Maertz





شکل ۲: چارچوب مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به تعاریف مطرح شده برای برنامه کارمندیاری، این برنامه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان و جزء برنامه‌های رفاهی بوده و بر روی منابع کار و خانواده تأثیرگذار است. انتظار می‌رود تعارض و تقویت کار و خانواده به عنوان اجزا و مقیاس اندازه‌گیری تعادل کار خانواده (Grzywacz & Carlson, 2007)، بر روی آن تأثیرگذار باشند و از طریق تأثیرگذاری برنامه کارمندیاری بر روی این دو جز، تعادل کار- خانواده ایجاد شود. در نتیجه فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از: "برنامه کارمندیاری روی تعادل کار - خانواده تأثیرگذار است". در طراحی این مدل محقق از مدل مفهومی ویدانف که تقاضاها و منابع را در درون هر دو حوزه کار و خانواده (Watanabe & Falci, 2014) مشخص کرده، استفاده کرده است. با توجه به تعاریف منابع کار و خانواده، محقق رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان منابع کار و همچنین رضایت از خانواده را به عنوان منبع خانواده در نظر گرفته است. با توجه به تحقیقات گذشته، انتظار می‌رود برنامه کارمندیاری بر رضایت شغلی و رضایت از خانواده (Attridge & Mark, 2005) و حمایت سازمانی ادراک شده تأثیرگذار باشند. با توجه به این مطلب، فرضیه‌ها به صورت زیر است:

فرضیه ۱: برنامه آموزشی کارمندیاری روی حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر دارد.

فرضیه ۲: برنامه آموزشی کارمندیاری روی رضایت شغلی تأثیر دارد.

فرضیه ۳: برنامه آموزشی کارمندیاری روی رضایت خانواده تأثیر دارد.

همچنین انتظار می‌رود رضایت شغلی و رضایت از خانواده بر تعارض کار- خانواده (Rathi & Barath, 2013) و تقویت کار- خانواده (Jain & Nair, 2013) تأثیرگذار باشند. با توجه به تعریف منابع کار و خانواده، محقق حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان منبع تأثیرگذار بر روی

تعارض و تقویت کار و خانواده، در نظر گرفته است. با توجه به این مطلب، فرضیه‌ها به صورت زیر است:

- فرضیه ۴: حمایت سازمانی ادراک شده روی تعارض کار - خانواده تأثیر دارد.  
 فرضیه ۵: حمایت سازمانی ادراک شده روی تقویت کار - خانواده تأثیر دارد.  
 فرضیه ۶: رضایت شغلی روی تعارض کار - خانواده تأثیر دارد.  
 فرضیه ۷: رضایت شغلی روی تقویت کار - خانواده تأثیر دارد.  
 فرضیه ۸: رضایت خانواده روی تعارض کار - خانواده تأثیر دارد.  
 فرضیه ۹: رضایت خانواده روی تقویت کار - خانواده تأثیر دارد.

## ۲- روش تحقیق

در این پژوهش، روش تحقیق بر حسب ماهیت و ویژگی‌های کلی از نوع کمی، بر حسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب شیوه گردآوری اطلاعات از نوع تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع تحقیق پیمایشی و مقطعی است.

یکی از ابزارهای گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه بود. پرسشنامه دارای دو بخش بود: بخش اول شامل اطلاعات شخصی یا جمعیت‌شناختی و بخش دوم شامل ۷۳ سؤال (گویه)، برای اندازه‌گیری همه گویه‌ها، از مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵)، استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه تحقیق حاضر به وسیله اساتید تأیید شده است. همچنین برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد. از آنجا که آلفای همه متغیرها بالای ۰/۷ بود، پایایی ابزار اندازه‌گیری تأیید شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان بانک رفاه کارگران تهران ( $N=2278$ ) و تعداد نمونه آماری، که از طریق فرمول تعداد نمونه در جامعه نرمال به دست آمد، شامل ۳۲۹ بوده است.

## ۳- یافته‌های پژوهش

با توجه به فرضیه‌های تحقیق، برای تحلیل داده‌ها از رگرسیون ساده خطی و رگرسیون چندگانه (با ابزار تحلیل  $س\pi\ س\pi\ س\pi$ )<sup>۱</sup> استفاده شده است. جدول ۱ نتایج تحلیل فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. در ادامه به بررسی هر کدام از فرضیه‌ها، با توجه به این نتایج، پرداخته می‌شود.

<sup>۱</sup>-SPSS

جدول ۱: نتایج تحلیل فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	R	F	B	Beta	T	Sig
۱	برنامه کارمندیاری	حمایت سازمانی ادراک شده	۰,۶۲۴	۱۹۴,۸۴۹	۰,۴۵۴	۰,۶۲۴	۱۳,۹۵۹	۰,۰۰۰
۲	برنامه کارمندیاری	رضایت شغلی	۰,۵۳۲	۱۲۰,۸۳۵	۰,۳۳۶	۰,۵۳۲	۱۰,۹۲۲	۰,۰۰۰
۳	برنامه کارمندیاری	رضایت از خانواده	۰,۰۱۲	۰,۰۴۲	۰,۰۰۸	۰,۰۱۲	۰,۲۰۵	۰,۸۳۸
۴	حمایت سازمانی ادراک شده	تعارض کار- خانواده	۰,۰۲۷	۰,۲۱۸	۰,۰۲۸	۰,۰۲۷	۰,۴۶۷	۰,۶۴۱
۵	حمایت سازمانی ادراک شده	تقویت کار- خانواده	۰,۲۳۶	۱۸,۰۷۷	۰,۲۱۸	۰,۲۳۶	۴,۲۵۹	۰,۰۰۰
۶	رضایت شغلی	تعارض کار- خانواده	۰,۱۵۷	۷۰,۷۷۵	۰,۱۹	۰,۱۵۷	۲,۷۸۸	۰,۰۰۶
۷	رضایت شغلی	تقویت کار- خانواده	۰,۱۸۱	۱۰,۳۵۹	۰,۱۹۲	۰,۱۸۱	۳,۹۲۱	۰,۰۰۱
۸	رضایت از خانواده	تعارض کار- خانواده	۰,۳۲۵	۳۶,۱۰۵	۰,۳۷۴	۰,۳۲۵	۶,۰۰۹	۰,۰۰۱
۹	رضایت از خانواده	تقویت کار- خانواده	۰,۲۹۶	۲۹,۳۸۹	۰,۳	۰,۲۹۶	۵,۴۲۲	۰,۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه اول مشاهده می‌شود ضریب همبستگی چندگانه بین برنامه کارمندیاری و حمایت سازمانی ادراک شده ۰,۶۲۴ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی مثبت و قوی بین متغیرها می‌باشد. با توجه به مقدار F محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار F جدول توزیع احتمال (با درجه آزادی  $V_1=1$  و  $V_2=306$ ) در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می‌شود که مقدار F محاسبه شده از مقدار F جدول بزرگتر است و مقدار معناداری (sig) کمتر از ۵ درصد می‌باشد، فرض خطی بودن رابطه بین دو متغیر پذیرفته می‌شود. مقدار

$t_{\frac{\alpha}{2}, n-2}$  را در سطح خطای ۰,۰۵ از جدول توزیع  $t$  استخراج می‌کنیم. در سطح خطای ۰,۰۵ ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده (۱۳,۹۵۹) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که برنامه کارمندیاری بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه دوم مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه بین برنامه کارمندیاری و رضایت شغلی ۰,۵۳۲ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی مثبت بین متغیرها می‌باشد. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می‌شود که مقدار  $F$  محاسبه شده از مقدار  $F$  جدول بزرگتر است و در نتیجه فرض خطی بودن رابطه پذیرفته می‌شود. در سطح خطای ۰,۰۵ ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده (۱۰.۹۹۲) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که برنامه کارمندیاری بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه سوم دیده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه خیلی کم و نزدیک صفر می‌باشد (۰,۰۱۲). این نشان می‌دهد بین برنامه کارمندیاری و رضایت از خانواده همبستگی ضعیفی وجود دارد. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می‌شود که مقدار  $F$  محاسبه شده از مقدار  $F$  جدول کوچکتر است، این نتیجه حاصل می‌شود که برنامه کارمندیاری قادر نیست به خوبی تغییرات و واریانس رضایت از خانواده را تبیین کند. همچنین با توجه به نتایج جدول ۱، مشخص است که اولاً مقدار معناداری یا سطح خطا، بزرگتر از ۵ درصد است و ثانیاً در سطح خطای ۰,۰۵ ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده ( $t=0.205$ ) داخل این بازه‌ها است و در ناحیه بحرانی قرار ندارد، می‌توان نتیجه گرفت که برنامه کارمندیاری بر رضایت از خانواده تأثیر ندارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه چهارم دیده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه خیلی کم و نزدیک صفر می‌باشد (۰,۰۲۷). این نشان می‌دهد بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعارض کار- خانواده همبستگی ضعیفی وجود دارد. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می‌شود که مقدار  $F$  محاسبه شده ( $F=0.218$ ) از مقدار  $F$  جدول کوچکتر است، این نتیجه حاصل می‌شود که حمایت سازمانی ادراک شده قادر نیست به خوبی تغییرات و واریانس تعارض کار- خانواده را تبیین کند. همچنین با توجه به نتایج جدول ۱، مشخص است که اولاً مقدار معناداری یا سطح

خطا، بزرگتر از ۵ درصد است و ثانیاً هم در سطح خطای  $0,05$  ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده ( $t=0.467$ ) داخل این بازه‌ها است و در ناحیه بحرانی قرار ندارد، می‌توان نتیجه گرفت که حمایت سازمانی ادراک شده بر تعارض کار- خانواده تأثیر ندارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه پنجم دیده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه بین حمایت سازمانی ادراک شده و تقویت کار- خانواده  $0,236$  می‌باشد که نشان دهنده همبستگی کم و مثبت بین متغیرها می‌باشد. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می‌شود که مقدار  $F$  محاسبه شده ( $18,077$ ) از مقدار  $F$  جدول بزرگتر است، فرض خطی بودن رابطه بین دو متغیر پذیرفته می‌شود. مقدار  $t_{\frac{\alpha}{2}, n-2}$  را در سطح خطای  $0,05$  از جدول توزیع  $t$  استخراج می‌کنیم. در سطح خطای  $0,05$  ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده ( $4,252$ ) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از  $0,05$  می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که حمایت سازمانی ادراک شده بر تقویت کار- خانواده تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه ششم دیده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه بین رضایت شغلی و تعارض کار- خانواده  $0,157$  می‌باشد که نشان دهنده همبستگی کم و مثبت بین متغیرها است. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می‌شود که مقدار  $F$  محاسبه شده ( $7,775$ ) از مقدار  $F$  جدول بزرگتر است، فرض خطی بودن رابطه بین دو متغیر پذیرفته می‌شود. مقدار  $t_{\frac{\alpha}{2}, n-2}$  را در سطح خطای  $0,05$  از جدول توزیع  $t$  استخراج می‌کنیم. در سطح خطای  $0,05$  ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده ( $2,788$ ) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از  $0,05$  می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی بر تعارض کار- خانواده تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه هفتم دیده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه بین رضایت شغلی و تقویت کار- خانواده  $0,181$  می‌باشد که نشان دهنده همبستگی کم و مثبت بین متغیرها می‌باشد. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می‌شود که مقدار  $F$  محاسبه شده ( $10,359$ ) از مقدار  $F$  جدول بزرگتر است، فرض خطی بودن رابطه بین دو متغیر پذیرفته می‌شود. مقدار  $t_{\frac{\alpha}{2}, n-2}$  را در سطح خطای  $0,05$  از جدول توزیع  $t$  استخراج می‌کنیم. در سطح خطای  $0,05$  ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده ( $3,219$ ) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی

قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچکتر از ۰,۰۵ می باشد. می توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی بر تقویت کار- خانواده تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه هشتم دیده می شود، ضریب همبستگی چندگانه بین رضایت از خانواده و تعارض کار- خانواده ۰,۳۲۵ می باشد که نشان دهنده همبستگی کم و مثبت بین متغیرها می باشد. همچنین براساس ضریب تعیین استاندارد شده، رضایت از خانواده ۱۰,۳ درصد از تغییرات تعارض کار- خانواده را تبیین می کند. بنابراین مابقی این تغییرات (۸۹,۷ درصد)، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می باشد. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می شود که مقدار  $F$  محاسبه شده (۳۶,۱۰۵) از مقدار  $F$  جدول بزرگتر است، فرض خطی بودن رابطه بین دو متغیر پذیرفته می شود. مقدار  $t_{\frac{\alpha}{2}, n_2-2}$  را در سطح خطای ۰,۰۵ از جدول توزیع  $t$  استخراج می کنیم. در سطح خطای ۰,۰۵ ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده (۶,۰۰۹) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچکتر از ۰,۰۵ می باشد. می توان نتیجه گرفت که رضایت از خانواده بر تعارض کار- خانواده تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۱ برای فرضیه نهم مشاهده می شود، ضریب همبستگی چندگانه بین رضایت از خانواده و تقویت کار- خانواده ۰,۲۹۶ می باشد که نشان دهنده همبستگی کم و مثبت بین متغیرها می باشد. با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار  $F$  در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=3.84$ )، مشخص می شود که مقدار  $F$  محاسبه شده (۲۹,۳۸۹) از مقدار  $F$  جدول بزرگتر است، فرض خطی بودن رابطه بین دو متغیر پذیرفته می شود. مقدار  $t_{\frac{\alpha}{2}, n_2-2}$  را در سطح خطای ۰,۰۵ از جدول توزیع  $t$  استخراج می کنیم. در سطح خطای ۰,۰۵ ( $t=\pm 1.96$ ) مقدار  $t$  محاسبه شده (۵,۴۲۲) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچکتر از ۰,۰۵ می باشد. می توان نتیجه گرفت که رضایت از خانواده بر تقویت کار- خانواده تأثیر دارد.

همان طور که در ادبیات تحقیق اشاره شد، تعادل کار- خانواده از دو جز تشکیل شده است، تعارض و تقویت کار- خانواده. تعادل زمانی وجود دارد که تعارض کاهش یابد و تقویت افزایش یابد. با توجه به آنچه گفته شد برای بررسی این فرضیه اصلی دو مرحله طی می شود؛ یکی بررسی تأثیر برنامه کارمندیاری روی تعارض کار- خانواده و دیگری بررسی تأثیر برنامه کارمندیاری روی تقویت کار- خانواده. جدول شماره ۲ نتایج تحلیل را نشان می دهد.



جدول ۲: نتایج تحلیل فرضیه اصلی

نتایج تحلیل متغیر برنامه کارمندیاری						متغیر	
Sig	T	Beta	F	$\bar{R}^2$	R	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰,۰۰۰	-۴,۶۹۵	-۰,۳۱۸	۱۹,۷۶۱	۰,۱۹۶	۰,۴۵۵	تعارض کار- خانواده	برنامه کارمندیاری رضایت شغلی
۰,۰۰۸	۱۰,۹۹۲	۰,۱۸۲	۴۸۸,۱۷	۰,۱۷۷	۰,۴۳۳	تقویت کار- خانواده	رضایت از خانواده حمایت سازمانی ادراک شده

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همانطور که در جدول ۲ دیده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه بین برنامه آموزشی کارمندیاری، رضایت شغلی، رضایت از خانواده و حمایت سازمانی ادراک شده و تعارض کار- خانواده ۰,۴۵۵ می‌باشد که نشان دهنده همبستگی متوسط و مثبت بین متغیرها می‌باشد. با توجه به مقدار F محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار F در جدول توزیع احتمال (با درجه آزادی  $V_1=4$  و  $V_2=303$ ) در سطح خطای ۵ درصد ( $F=2.37$ )، مشخص می‌شود که مقدار F محاسبه شده (۱۹,۷۶۱) از مقدار F جدول بزرگتر است، فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها پذیرفته می‌شود و متغیرهای مستقل می‌توانند تغییرات متغیر تعارض کار- خانواده را به میزان ۱۹,۶ درصد تبیین کند. مقدار  $t_{\frac{\alpha}{2}, n-5}$  را در سطح خطای ۰,۰۵ از جدول توزیع t استخراج می‌کنیم. در سطح خطای ۰,۰۵ ( $t=\pm 2.571$ ) مقدار t محاسبه شده برای برنامه کارمندیاری (۴,۶۹۵-) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که برنامه کارمندیاری بر تعارض کار- خانواده به طور منفی تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۱ دیده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه بین برنامه آموزشی کارمندیاری، رضایت شغلی، رضایت از خانواده و حمایت سازمانی ادراک شده و تعارض کار- خانواده ۰,۴۳۳ می‌باشد که نشان دهنده همبستگی متوسط و مثبت بین متغیرها می‌باشد. با توجه به مقدار F محاسبه شده و مقایسه آن با مقدار F در جدول توزیع احتمال در سطح خطای ۵ درصد ( $F=2.37$ )، مشخص می‌شود که مقدار F محاسبه شده (۱۷,۴۸۸) از مقدار F جدول بزرگتر است، فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها پذیرفته می‌شود و متغیرهای مستقل

می‌توانند تغییرات متغیر تقویت کار- خانواده را به میزان ۱۷,۷ درصد تبیین کند. مقدار  $t_{\frac{\alpha}{2}, n-5}$  را در سطح خطای ۰,۰۵ از جدول توزیع  $t$  استخراج می‌کنیم. در سطح خطای ۰,۰۵  $(t=\pm 2.571)$  مقدار  $t$  محاسبه شده برای برنامه کارمندیاری (۱۰,۹۹۲) خارج از این بازه است و در ناحیه بحرانی قرار دارد و سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که برنامه کارمندیاری بر تقویت کار- خانواده به طور مثبت تأثیر دارد. با توجه به نتایجی که به دست آمد و برنامه آموزشی کارمندیاری روی تعارض کار- خانواده به طور منفی و روی تقویت کار- خانواده به طور مثبت تأثیرگذار است.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی کارمندیاری روی تعادل کار- خانواده در بانک رفاه بوده است. با بررسی‌هایی که صورت گرفت مشخص شد که برنامه آموزشی کارمندیاری روی حمایت سازمانی ادراک شده به طور مثبت تأثیرگذار است. پس می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان با توجه به برنامه‌های آموزشی کارمندیاری که بانک برای آن‌ها فراهم کرده- است، بانک را حامی خود می‌دانند که به رفاه آن‌ها توجه می‌کند. در واقع این برنامه‌ها توانسته‌اند در برداشت کارکنان از اینکه ارایه این برنامه‌ها به منظور رفاه کارکنان و خانواده آن‌ها بوده است، به شکل معناداری تأثیرگذار باشد. در تحقیقات قبلی هم مشخص شده بود که مزایا و پاداش‌های سازمانی، می‌توانند حمایت سازمانی ادراک شده را افزایش دهند (Nielsen, 2006). همچنین مشخص شد که برنامه آموزشی کارمندیاری روی رضایت شغلی کارکنان به طور مثبت تأثیرگذار است. پس می‌توان نتیجه گرفت برنامه آموزشی کارمندیاری به عنوان یکی از مزایای سازمانی، بر رضایت شغلی کارکنان بانک رفاه به طور مثبت و معناداری تأثیر گذار است. نتایج تحقیقات قبلی هم نشان می‌دهد که شیوه‌های دوستدار خانواده (برنامه کارمندیاری یکی از انواع این شیوه‌ها است)، تأثیر مثبت و قابل ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی دارند (Kim, 2013). اما در تحقیق دیگر مشخص شده بود که برنامه کارمندیاری روی رضایت شغلی به طور منفی تأثیرگذار است (Atkins, 2012). علاوه براین مشخص شد برنامه کارمندیاری روی رضایت از خانواده در بین کارکنان بانک رفاه تأثیرگذار نمی‌باشد. در حالی که در تحقیقی مشخص شده بود که برنامه‌های کارمندیاری بر روی رضایت از زندگی افراد تأثیر مثبت دارد (Easna, 2014). می‌توان به این شکل نتیجه‌گیری کرد که از آنجا که یکی از جنبه‌های مهم برنامه‌های کارمندیاری، ارایه خدمات به خانواده کارکنان، توجه به زندگی و مسایل خانوادگی افراد و کمک به آنها در حل مسایل و مشکلات آن‌ها می‌باشد، این برنامه‌ها نتوانسته به خوبی به این جنبه مهم از زندگی کارکنان توجه

کند و در بخش تأمین رفاه برای زندگی خانوادگی کارکنان به شکل خوبی اقدام نکرده و مراقبت و توجه لازم را بر آن نداشته است.

همانطور که در ابیات تحقیق اشاره شد مدل مفهومی ویدانف (۲۰۰۵)، تقاضاها و منابع را در درون هر دو حوزه کار و خانواده و بین آن دو برای درک مفهوم تعادل کار - خانواده، مشخص کرد (Watanabe & Falci, 2014). منابع کار- خانواده روی مسئولیت‌های حوزه‌های کاری و خانوادگی کارکنان و تعامل این دو حوزه، تأثیرگذار هستند (Gao & Jin, 2015) و تعادل کار و خانواده را بهبود دهند (Watanabe & Falci, 2014). به طور کلی منابع کار- خانواده با تقویت کار- خانواده ارتباط مثبت و با تعارض کار- خانواده ارتباط منفی دارند (Voydanoff, 2005). در تحقیق حاضر رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان منابع روانشناختی کار و رضایت از خانواده به عنوان منابع روانشناختی خانواده در نظر گرفته شده بودند و انتظار بر این بود که با توجه به نتایج تحقیقات قبلی بر روی تعارض و تقویت کار- خانواده تأثیرگذار باشند.

نتایج تحلیل نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده روی تعارض کار- خانواده کارکنان بانک رفاه تأثیرگذار نمی‌باشد. این نتیجه بر خلاف تحقیقات قبلی است که تأثیر این دو متغیر را بررسی کرده بودند. مطابق با تئوری مبادله اجتماعی و تئوری حمایت سازمانی ادراک شده، وقتی در ذهن کارکنان این برداشت شکل می‌گیرد که سازمان حامی آنهاست، تعارض کار- خانواده کاهش می‌یابد (Glaveli et al., 2013). به نظر می‌رسد که در بانک رفاه حمایت سازمانی ادراک شده نتوانسته بر جنبه منفی تعادل کار- خانواده تأثیرگذار باشد. برخلاف تعارض، حمایت سازمانی ادراک شده روی تقویت کار- خانواده به طور مثبت تأثیرگذار است. این نتیجه نشان می‌دهد این احساس که بانک حامی کارکنانش بوده و به رفاه آنها توجه می‌کند، روی تقویت کار- خانواده تأثیرگذار بوده و باعث می‌شود کار و آنچه از کار در بانک نصیب کارکنان می‌شود، بر زندگی خانوادگی آنها اثر مثبت داشته و در واقع زندگی کاری آنها بهبودبخش و تقویت‌کننده زندگی خانوادگی‌شان باشد. همچنین در تحقیقات دیگر هم نشان داده شده است که حمایت سازمانی ادراک شده پیامدهای و نتایج مثبت برای کارکنان دارد که یکی از این پیامدها تقویت کار- خانواده باشد. متناسب با تئوری حمایت سازمانی<sup>۱</sup>، کارکنانی که سازمان را حامی خود می‌دانند، احساس می‌کنند نیازهای اجتماعی- احساسی‌شان در نقش‌های کاری، تحقق یافته است. تحقق نیازها نه تنها به رفتارهای متقابل خوب در محل کار منجر می‌شود، بلکه یک تجربه روانشناختی مثبت ایجاد می‌کند که به افراد اجازه می‌دهد مزایای حاصل از کار را برای زندگی خانوادگی خود (مانند تقویت خانواده - کار) به کار برند (McNall et al., 2011).

<sup>۱</sup>-Organization Support Theory

فرضیه ششم تحقیق حاضر عبارت بود از: "رضایت شغلی روی تعارض کار- خانواده تأثیر دارد". نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که رضایت شغلی روی تعارض کار- خانواده تأثیرگذار است. تا جایی که محقق مطلع است، در تحقیقات قبلی تأثیر تعارض کار- خانواده بر روی رضایت شغلی بررسی شده و به این شکل از تأثیر که در جهت عکس باشد، پرداخته نشده است. اما همان‌طور که اشاره شد منابع کار- خانواده بر روی تعارض کار- خانواده تأثیرگذار هستند و آن را کاهش می‌دهند. رضایت شغلی به عنوان یک منبع روانشناختی بر روی تعارض کار- خانواده کارکنان بانک رفاه تأثیرگذار بوده ولی به طور مثبت، یعنی با افزایش رضایت شغلی، تعارض کار- خانواده افزایش می‌یابد و این برخلاف نتایج تحقیقات قبلی است. می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی کارکنان بانک رفاه، نتوانسته تعارض بین کار و خانواده را کاهش دهد و میزان رضایت شغلی فعلی آن‌ها، باعث افزایش اندک در تعارض شده است. همچنین رضایت شغلی روی تقویت کار- خانواده به طور مثبت تأثیرگذار است. این نتیجه مشابه نتیجه تحقیقات قبلی است که نشان داده بودند منابع کار- خانواده روی تقویت کار- خانواده اثر مثبت دارند (Voydanoff, 2005). می‌توان نتیجه گرفت که میزان رضایت شغلی کارکنان بانک رفاه موجب شده زندگی و حوزه کاری باعث تقویت و بهبود زندگی خانوادگی کارکنان شود و بین این دو حوزه هم‌افزایی مثبت وجود داشته باشد.

بررسی‌های انجام شده روی فرضیه هشتم نشان داد که رضایت از خانواده روی تعارض کار- خانواده تأثیر داشته و این تأثیر به شکل مثبت بوده است. یعنی میزان رضایت کارکنان بانک رفاه به اندازه‌ای نبوده که بتواند تعارض بین حوزه‌های کاری و خانوادگی را کاهش دهد. در واقع میزان رضایت از خانواده نتوانسته ناسازگاری بین نقش‌های کاری و خانوادگی را کاهش دهد. این نتیجه برخلاف تحقیقات قبلی است که مشخص کرده بودند منابع خانواده روی تعارض اثر منفی داشته و آن را کاهش می‌دهند (Gao & Jin, 2015). همچنین رضایت از خانواده بر روی تقویت کار- خانواده اثر مثبت دارد. می‌توان نتیجه گرفت که میزان رضایت از خانواده کارکنان بانک رفاه به اندازه‌ای بوده که موجب افزایش تقویت کار- خانواده شده است و رضایت از خانواده باعث شده که بین حوزه کاری و خانوادگی کارکنان هم‌افزایی وجود داشته باشد و این دو بر هم اثر مثبت گذاشته و باعث تقویت همدیگر شوند. این نتیجه مشابه با نتیجه‌گیری تحقیقات گذشته است که تأثیر منابع خانواده روی تقویت کار- خانواده را مثبت ارزیابی کرده بودند (Voydanoff, 2005).

بررسی‌های انجام شده روی فرضیه اصلی نشان داد که برنامه آموزشی کارمندیاری روی تعارض کار- خانواده اثر منفی دارد. در نتیجه برنامه کارمندیاری در بانک رفاه باعث شده که تعارض و ناسازگاری بین دو حوزه کاری و خانوادگی کارکنان کاهش یابد. از طرفی دیگر برنامه کارمندیاری روی تقویت کار- خانواده به طور مثبت تأثیرگذار است. در نتیجه برنامه کارمندیاری

در بانک رفاه توانسته باعث بهبود رابطه بین حوزه کار و خانواده شود و هم‌افزایی بین آن‌ها را افزایش دهد. همان‌طور که در ادبیات تحقیق اشاره شد، تعادل کار- خانواده وقتی ایجاد می‌شود که تعارض کار- خانواده کاهش و تقویت کار- خانواده افزایش یابد، می‌توان نتیجه گرفت برنامه کارمندیاری بانک رفاه از طریق کاهش تعارض کار- خانواده و افزایش تقویت کار- خانواده باعث ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی کارکنان شده است.

منابع انسانی به دلیل اهمیت و نقشی که در موفقیت سازمان دارد، نیازمند توجه بیشتری از سوی سازمان‌ها و مدیران می‌باشد. ارتقای سلامت و رفاه کارکنان، برای جذب، حفظ کارکنان و در نهایت حرکت به سمت اهداف و تحقق آنها، اهمیت زیادی دارند. سازمان‌ها در جهت ارتقای رفاه کارکنان و کمک به آنها جهت ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی و همچنین لذت بردن از زندگی کاری و خانوادگی‌شان، نیازمند سیاست‌ها و برنامه‌هایی هستند که آنها را در رسیدن به این مهم یاری رساند. برنامه‌های کارمندیاری که یکی از برنامه‌های رفاهی می‌باشند، به کارکنانی که با مشکلات شخصی، کاری و خانوادگی مواجه هستند و ممکن است بر رفتارهای مرتبط به کار آنها تأثیر بگذارد، کمک می‌کنند. برنامه‌های کارمندیاری وسیله‌ای مؤثر برای کمک به کارکنانی است که درگیر مسایلی چون استرس، ارتقای عملکرد، کاهش حوادث مرتبط به کار و کاهش هزینه‌های مربوط به مراقبت از سلامتی هستند. بانک رفاه در جهت این مهم برنامه‌های آموزشی کارمندیاری را برای کارکنان خود ایجاد کرده است. تحقیق حاضر هم جهت بررسی اثربخشی این برنامه‌ها روی تعادل کار- خانواده کارکنان بانک رفاه شکل گرفت. نتایج بررسی‌ها نشان داد که برنامه آموزشی کارمندیاری بانک رفاه روی رضایت شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده، تعارض کار- خانواده و تقویت کار- خانواده کارکنان تأثیرگذار است. با توجه به اینکه تعادل کار- خانواده دارای دو جزء تعارض و تقویت کار- خانواده است و کاهش تعارض و افزایش تقویت باعث ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی می‌شود، تأثیر برنامه کارمندیاری، رضایت شغلی، رضایت از خانواده، حمایت سازمانی ادراک شده بر روی این دو جز مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد رضایت شغلی، رضایت از خانواده، حمایت سازمانی ادراک شده و برنامه کارمندیاری بر روی تقویت کار- خانواده و همچنین رضایت شغلی، رضایت از خانواده و برنامه کارمندیاری بر روی تعارض کار- خانواده تأثیرگذار هستند. همچنین با توجه به اینکه برنامه کارمندیاری باعث کاهش تعارض کار- خانواده و افزایش تقویت کار- خانواده شده بوده است، توانسته باعث ایجاد تعادل بین دو حوزه کاری و خانوادگی کارکنان بانک رفاه شود. در نتیجه اثربخشی برنامه‌هایی که بانک رفاه برای کارکنان خود تأمین کرده بر روی تعادل کار- خانواده کارکنان تأیید می‌شود.



## ۵- منابع

قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: سمت.

- Arlington, V. (2009). *Selecting and Strengthening Employee Assistance Programs: A Purchaser's Guide*. Employee Assistance Society of North America (EASNA). PP:1-60, DOI: 10.1080/15555240903538840
- Atkins, D. (2012). *Work- life Programs as Predictors of Job Satisfaction in Federal Government Employees*. PhD Student. University of Georgia
- Attridge, M. (2005). Chapter 2: The Business Case for the Integration of Employee Assistance, Work-Life and Wellness Services. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 20(1-2), 31-55.
- Attridge, M. (2010). Resources for Employers Interested in Employee Assistance Programs: A Summary of EASNA's Purchaser's Guide and Research Notes. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(1), 34-45
- Shumway, S. T., Bell, M. M & ,Arredondo, R. (2006). Financial Planners and Employee Assistance Programs (EAPs): An Opportunity for Practice Building. *Journal of Personal Finance*, 5(1), 26.
- Campbell, Q., & Tetrick, L. (2011). *Handbook of Occupational Health Psychology*. Second Edition. Washington, DC. American Psychological Association
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G & ,Zivnuska, S. (2009). Is work family balance more than conflict and enrichment?. *Human Relations*.
- Clavelle, P. R., Dickerson, S. J & ,Murphy, M. W. (2012). Counseling Outcomes at a U.S. Department of Defense Employee Assistance Program. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(3),127-138.
- Csiernik, R., Chaulk, P & ,McQuaid, S. (2012). A Process Evaluation of a Canadian Public Sector Employee Assistance Program. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(3), 160-180.
- Csiernik, R., Sharar, D., & Granberry, S. (2014). The Canadian National Behavioral Consortium Industry Profile of External EAP Vendors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 195-209.
- Duncan, K., & Pettigrew, R. (2012). The effect of work arrangements on perception of work-family balance. *Community Work & Family*, 15(4), 403-423.
- EASNA. (2010). Indicators of the Quality of EAP Services, p.1-5
- Gao, L., & Jin, W. (2015). Work-Family Conflict Mediates the Association Between Job Demands and Life and Job Satisfaction in Chinese Middle-Level Managers. *Journal of Current Psychology*, (34), 311-320.
- Glaveli, N., Karassavidou, E., & Zafiroopoulos, K. (2013). Relationships among three facets of family-supportive work environments, work-family conflict and job satisfaction: a research in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3757-3771.
- Grzywacz, J., & Carlson, D. (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4). 455-471.



- Jacobson, J., & Jones, A. (2010). Standards for the EAP Profession: Isn't It Time We All Start Speaking the Same Language?. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(1), 44-58.
- Jacobson, J., Jones, A., & Bowers, N. (2011). Using Existing Employee Assistance Program Case Files to Demonstrate Outcomes. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(1), 44-58.
- Jain, S., & Nair, S. (2013). Research on Work- Family Balance: A Review. *Business Perspectives and Research*. p.43-58
- Kacmar, M., Grzywacz, J., Tepper, B., & Whitten, D. (2013). Work-Family Balance and Supervisor Appraised Citizenship Behavior: The Link of Positive Affect. *Institute of Behavioral and Applied Management*, p.710-6201
- Kim, ., Lee, J., & Sung, S. (2013). The effects of family-friendly practices and gender discrimination on job attitudes: the moderating role of supervisor support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20). 3921–3938.
- Kumar, S., McCalla, M., & Lybeck, E. (2009). Operational impact of employee wellness programs: a business case study. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 581-597.
- Laurijssen, I., & Glorieux, I. (2013). Balancing Work and Family: A Panel Analysis of the Impact of Part-Time Work on the Experience of Time Pressure. *Soc Indic Res*, 112, 1–17.
- Lindquist, C. h., McKay, T., Clinton-Sherrod, M., Pollack, K., Lasater, B., & Hardison Walters, J. (2010). The Role of Employee Assistance Programs in Workplace-Based Intimate Partner Violence Intervention and Prevention Activities. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(1), 46-64.
- Munn, S. (2013). Unveiling the Work-Life System: The Influence of Work-Life Balance on Meaningful Work. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 401–417.
- Nair, P., & Xavier, M. (2012). Initiating Employee Assistance Program (EAP) for a Corporate: An Experiential Learning. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 67-76.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W & ,Bobko, P. (2012). Work–Family Balance, Well-Being, and Organizational Outcomes: Investigating Actual Versus Desired Work/Family Time Discrepancies. *Journal of Business Psychological*, 27(3), 331–343.
- Rathi, N., & Barath, M .(2013). Work-family conflict and job and family satisfaction Moderating effect of social support among police personnel. Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal of Organizational Behavior*, 34(4). 438-454.
- Sharar, D., & Lennox, R. (2014). The Workplace Effects of EAP Use: Pooled Results from 20 Different EAPs with Before and After WOS 5-item Data. *Employee Assistance Society of North America (EASNA)*, p.1-5
- Sieberhagen, C., Pienaar, J & ,Els, C. (2011). Management of employee Wellness in South Africa: Employer, service provider and union perspectives. *Journal of Human Resource Management*. 9(1), 99-112.

- Stock, R. M., Bauer, E. M & Bieling, G. I. (2014). How do top executives handle their work and family life? a taxonomy of top executives' work-family balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1815-1840.
- Vanderpool, C & Way, S. A. (2013). Investigating Work-Family Balance, Job Anxiety, and Turnover Intentions As Predictors of Health Care and Senior Services Customer-Contact Employee Voluntary Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 149-160.
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66, 398-412.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, (67), 822-836.
- Watanabe, M., & Falci, C.D. (2014). A Demands and Resources Approach to Understanding Faculty Turnover Intentions Due to Work-Family Balance. *Journal of Family Issues*, P. 1-23.
- Wierda-boer, H., Gerris, J., & Vermulst . A. (2008). Adaptive Strategies, Gender Ideology, and Work-Family Balance among Dutch Dual Earners. *Journal of Marriage and Family*, P. 1004-1014,



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی