

## بررسی رابطه فرهنگ خانواده - کار و تداخل کار با خانواده از طریق حمایت سرپرست بلافصل بین کارکنان پلی اکریل ایران

### Relationship Between Family-Work Culture with Work and Family Overlap Through Supporting Head Manager among the Personnel of Iranian Poly Acrylic Company

*M. Hajrasuliha, M.A.*

مرضیه حاجرسولی‌ها ✉

کارشناس ارشد روان‌شناسی بالینی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

*H. R. Oreyzi, Ph.D.*

دکتر حمیدرضا عریضی

استاد دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

دریافت مقاله: ۹۴/۲/۳۰

دریافت نسخه اصلاح شده: ۹۴/۹/۱۱

پذیرش مقاله: ۹۵/۲/۱۲

#### Abstract

To resolve work-family conflict, creating a culture of work-family is important, in which managers should feel responsible for family life of employees and support them. The purpose of this study was to investigate relationship between work-family overlap with managers' support for families through supporting head managers. Method of study was descriptive and correlational with structural equation

#### چکیده

برای حل تعارض کار با خانواده ایجاد یک فرهنگ خانواده کار اهمیت یافته است که طبق آن مدیران باید خود را (در حدی که هستند) مسئول زندگی خانوادگی کارکنان دانسته و از آن حمایت کنند. هدف این پژوهش بررسی رابطه تداخل کار - خانواده و حمایت مدیر از زندگی خانواده از طریق حمایت سرپرست بلافصل می‌باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی با رویکرد مدل معادلات ساختاری و تفکیک اثرات مستقیم و غیرمستقیم است.

✉Corresponding author: Department of Psychology, Faculty of Humanities and Social Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
Email: [mhajrasuliha@yahoo.com](mailto:mhajrasuliha@yahoo.com)

✉نویسنده مسئول: تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه روان‌شناسی  
پست الکترونیکی: [mhajrasuliha@yahoo.com](mailto:mhajrasuliha@yahoo.com)

modeling approach and discriminating direct and indirect effects. The results showed that supporting family life through supporting head manager, highly improves work-family conflict. Based on the findings of this study, training managers to carry out social support to employees is demonstrated an effective intervention to actualize the work-family culture. However, training head manager to support their colleagues to equilibrate the work and family demands is more important.

**Keywords:** Work Culture, Conflict, Head Manager.

در این پژوهش یافته‌ها نشان داد که حمایت مدیر از زندگی خانواده از طریق حمایت سرپرست بلافصل، تعارض کار - خانواده را تا سطح بالایی بهبود می‌بخشد. بر مبنای یافته‌های این پژوهش آموزش مدیران برای انجام حمایت اجتماعی از کارکنان‌شان را می‌توان مداخله‌ای مؤثر برای اثربخش کردن فرهنگ خانواده کار دانست. اما مهم‌تر از آن آموزش سرپرستان بلافصل، برای حمایت از همکاران‌شان جهت تعادل‌بخشی بین تقاضاهای کار و خانواده است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ کار، تعارض، سرپرست.

## مقدمه

برای حل تعارض کار با خانواده ایجاد یک فرهنگ خانواده - کار<sup>۱</sup> اهمیت یافته است که طبق آن مدیران باید خود را (در حدی که هستند) مسئول زندگی خانوادگی کارکنان دانسته و از آن حمایت کنند و نتایج مربوط به پیشرفت مسیر شغلی آنان و مطالبه زمان کاری کارکنان را مورد توجه قرار دهند. این مقوله در آخرین سال قرن بیستم توسط تامپسون، بیوویس و لینس<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) برای نخستین بار مطرح شده است. فرهنگ خانواده - کار با تداخل کار با خانواده رابطه دارد و این رابطه احتمالاً از طریق حمایت سرپرست بلافصل باید ایجاد شود. زیرا مثلاً اگر مدیر، زمان مورد تقاضای کاری آنان را در موقعیتی کاهش دهد تا از تداخل مسائل محیط کار یا خانواده بازداری کند، باید سرپرست بلافصل وی برای عدم خلل در کارهای محوله حمایت خود را به نمایش بگذارد.

در این راستا پژوهش‌های مشابهی در خارج و داخل انجام شده است که ضرورت بررسی حمایت سرپرست بلافصل<sup>۳</sup> و ایجاد فرهنگ کار و بررسی رابطه آن با حل تعارضات کار - خانواده را مطرح می‌کند. در پژوهشی که عریضی و ذاکر فرد<sup>۴</sup> (۱۳۸۹) انجام دادند، معلوم شد در صورتی که سازمان در جهت ارتقای عدالت رویه‌ای که از اجزای عدالت سازمانی است عمل کند، حتی در صورتی که کارکنان دارای تعارض در محیط خانواده باشند، آن را به سازمان فراقنی نخواهند کرد. مهم‌ترین عناصر عدالت رویه‌ای برای کاهش تعارض کار - خانواده، مطالبه زنان است؛ به گونه‌ای که انعطاف لازم را به کارکنان برای تنظیم اوقات کاری و خانواده بدهد. مدیر ارشد سازمان در بخش‌های تابعه

خطمشی و عملکرد سازمان را به گونه‌ای تنظیم کند که خانواده‌های کارکنان از محیط کار همسر راضی باشند و تبعات کارراهه (مثلاً نیاز به حضور در ساعات ثابت در محیط کار) سبب‌ساز و ایجادکننده تعارض در محیط خانواده نباشد (عریضی، دیباجی و صادقی<sup>۵</sup>، ۱۳۹۰).

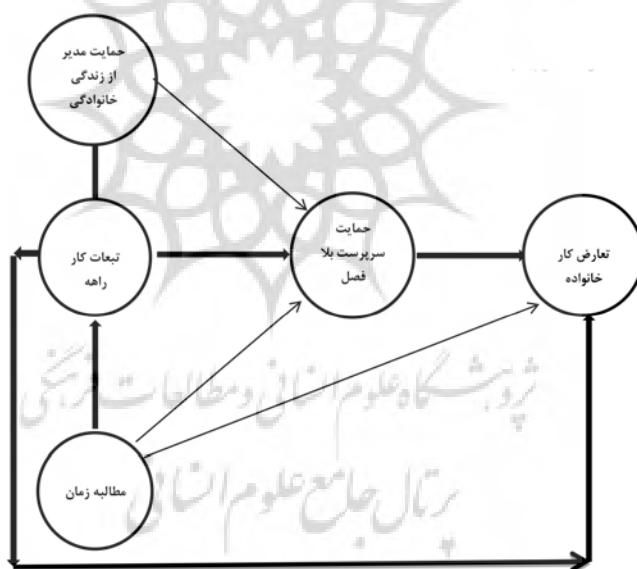
منظور از حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۶</sup> حالتی در فرد است که بر اساس آن شاغل احساس می‌کند که سازمان وی را فردی مهم، برجسته و مفید می‌داند و به خدماتش نیاز فوری دارد (رودس و آیزنبرگر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). از طرفی ادراک حمایت از سوی سازمان وابسته به ادراک حمایت از سوی عاملان آن است که شامل حمایت مدیر ارشد و نیز حمایت سرپرست بلافصل است و به صورت ادراک کلی کارکنان از میزانی که سرپرست به مشارکت آنان ارزش می‌دهد و مراقب آسایش و راحتی آنان است تعریف می‌شود (آیزنبرگر، اسینگل هامبر و واندنبرگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲).

سؤالی که در این‌جا پیش می‌آید این است که آیا حمایت مدیر ارشد سازمان از خطمشی خانواده‌دوست کافی است یا حمایت سرپرست بلافصل هم مورد نیاز است که در این صورت ضرورت هماهنگ ساختن سرپرست بلافصل با خطمشی سازمان در حمایت از زندگی خانوادگی افزوده می‌شود. در این راستا، فورت و جاناز<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) دریافته‌اند که تدوین فرهنگ کار راهه در سازمان‌ها به فرد کمک می‌کند تا بتواند توانایی‌های لازم برای ارتقا و پیشرفت در مسیر شغلی را کسب و تقویت کند. در کارراهه یا مسیر شغلی یکی از عامل‌های امکان پیشرفت کارکنان ایجاد فرهنگ کار و کمک به حل تعارضات خانواده - کار می‌باشد (امینی و عریضی<sup>۱۰</sup>، ۱۳۸۷). می‌دانیم که فرهنگ ساعات کار با عملکرد مشارکتی کارکنان ارتباط دارد (میشی و شینان - کوئین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱). در سازمانی که فرهنگ ساعات کاری مناسب است، افراد می‌توانند زمان‌بندی بهتری برای انجام وظایف شغلی داشته باشند که این موجب افزایش برآزش فرد با سازمان می‌شود (امینی و عریضی، ۱۳۸۷).

هم‌چنین در پژوهشی، کوسک، پیچلر، بودنر و هامر<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) دریافته‌اند که بین تعارض کار - خانواده و حمایت سرپرست بلافاصل سازمان و حمایت سازمانی رابطه قوی وجود دارد. به عبارت دیگر نشان دادند که حمایت سازمانی، میانجی بین حمایت سرپرست بلافاصل و حمایت سرپرست خانواده و تعارض کار - خانواده است. حمایت از سرپرست خانواده توسط سازمان باعث کاهش تعارض کار - خانواده می‌شود (لایپر و الن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶). ازمان، شیفا، زولکیفلی، یوگوکو، یوسف و جوهاربا<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۳) نشان دادند که بین حمایت سرپرست بلافاصل و تعارض کار - خانواده، همبستگی قابل ملاحظه‌ای وجود دارد و حمایت سرپرستان بلافاصل سطح بالایی از نفوذ مشکلات خانواده کارکنان و تعارضات خانوادگی را در عملکرد کاری کارکنان کاهش می‌دهد. یافته‌های چندی نیز حاکی از آن است که دریافت حمایت سازمانی و حمایت سرپرست بلافاصل با تعارض کار - خانواده همبستگی منفی دارد (ساجوا، گرتز، مش، پالمر و انگلرت<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲؛ سلواراجان، کلونینجر و سینگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳). حمایت سرپرست بلافاصل و حمایت سازمانی پتانسیل بالایی در ارائه پشتیبانی از خانواده و حل

تعارضات و درگیری‌های خانواده دارد (مسمر - منگوس و گلو<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۲). به علاوه برخی نتایج از ارتباط بین حمایت سازمانی و حمایت سرپرست برای حل تعارض کار با خانواده و موضوعات کاری با زندگی، حمایت می‌کند که بازتابی از دو روش مستقیم و میانجی به واسطه کار بیش از حد و کنترل کار است (وارنر و هاسدورف<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۲).

پژوهشگری نشان داد که قصد ترک کار توسط کارمندان، با حمایت سرپرست رابطه منفی و با یکی از دو بعد تعارض کار - خانواده که تداخل کار با خانواده نامیده می‌شود، رابطه مثبت دارد. حمایت سرپرست میانجی و اثر تداخل کار با خانواده روی قصد ترک کار کارمندان مؤثر است (کوئیو<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۰). در نهایت سازمان‌ها با هدف کمک به کارکنان در دستیابی تعادل بین کار و خانواده به اقداماتی نظیر ایجاد فرهنگ کار - خانواده دست می‌زنند که در این رابطه نقش حمایت سرپرستان بلافصل تا حد زیادی مؤثر است (مسمر - منگوس و ویسوسواران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۹). با توجه به اهمیت و ضرورت این مسئله، هدف این پژوهش بررسی نقش میانجی حمایت سرپرست با توجه به تدوین فرهنگ کار - خانواده (فرهنگ کارراهه) و حل تعارضات خانواده می‌باشد. مدل پیشنهادی متغیرهای پژوهش دارای ۳ متغیر برون‌داد حمایت مدیر از زندگی خانوادگی، تبعات کارراهه<sup>۲۱</sup> و مطالبه زمان و متغیر درون‌داد حمایت سرپرست بلافصل و متغیر پیامد تعارض کار - خانواده است که در شکل (۱) آمده است.



شکل (۱). مدل پیشنهادی بین متغیرهای پژوهش

## روش

جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت پلی‌اکریل و نمونه ۱۸۳ نفر از کارکنان آن بوده‌اند که به طور تصادفی ساده انتخاب شدند. با توجه به این‌که همگی این افراد متأهل بودند، تعداد ۸ نفر دیگر که متأهل و در فهرست انتخاب تصادفی قرار داشتند، جایگزین شدند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. میانگین سنی نمونه ۳۷/۴۸ با انحراف معیار ۵/۶۲ و میانگین تحصیلی آن‌ها ۱۷/۲۹ با انحراف معیار ۳/۸۵ و میانگین سنوات استخدام ۱۲/۴۸ با انحراف معیار ۷/۲۴ بوده است. برای حجم نمونه، از اندازه اثر متوسط با  $V_1 = 3$  در فرمول  $N = V_1 + V_2 + 1$  (کوهن<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۸) با توان آماری ۰/۸ استفاده شد که  $V_2 = 179$  و بنابراین  $N = 183$  به دست آمد.

## ابزار

مقیاس مورد استفاده برای سنجش تداخل کار - خانواده مقیاس کوپلمن، گرینهوس و کونولی بود که شامل ۴ سؤال با طیف ۵ درجه‌ای لیکرتی می‌باشد. پایایی مقیاس تداخل کار ۰/۸۵ بود. فرهنگ کار با خانواده از طریق یک مقیاس ۲۰ سؤالی تامپسون و همکاران (۱۹۹۹) مورد سنجش قرار گرفت. این مقیاس شامل سه زیرمقیاس توجه مدیر به زندگی، تبعات کارراهه شغلی آن‌ها و مطالبات زمانی سازمان بوده است. تعداد سؤالات به ترتیب ۷، ۷ و ۶ در هر زیرمقیاس بوده است. آلفای کرونباخ زیرمقیاس‌های فرهنگ کار با خانواده به ترتیب برابر ۰/۷۴، ۰/۷۸ و ۰/۸۳ بود. پایایی زیرمقیاس حمایت همکار نیز برابر ۰/۸۴ بود. حمایت سرپرست از طریق مقیاس ۱۰ سؤالی دوشارم و مارتین<sup>۲۳</sup> مورد سنجش قرار گرفت.

برای محاسبه ضریب روایی در پایان هر مقیاس، سؤالی افزوده گردید که روح کلی مقیاس در آن وجود داشت و همبستگی آن سؤال با کل مقیاس شاخص ضریب روایی بود. شواهد قبلی مربوط به سه زیرمقیاس حمایت مدیر از زندگی خانواده، تبعات کارراهه و مطالبه زمان در پژوهش امینی و عریضی (۱۳۸۷)، به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۷۲ و ۰/۷۷ و برای پایایی بازآزمایی ۰/۷۶، ۰/۷۵ و ۰/۷۳ به دست آمده بود. مقیاس‌های حمایت سرپرست بلافصل و تعارض کار - خانواده برای نخستین بار در این پژوهش ترجمه و پایاسنجی و اعتباریابی شده‌اند.

در این پژوهش، روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و تحلیل میانجی برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. پیش‌فرض‌های تحلیل عاملی اکتشافی، کرویت بارتلت<sup>۲۴</sup> و KMO نشان‌دهنده حجم نمونه بود. آزمون کولوموگروف اسمیرنوف<sup>۲۵</sup> برای هیچ کدام از متغیرها معنی‌دار نبود و بنابراین پیش‌فرض نرمال بودن برقرار است.

## یافته‌ها

بار عاملی مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد. تحلیل عاملی با روش واریماکس انجام شده و بعد از ۱۸ چرخش به شکل بهینه دست یافته است. پایایی ابزارها بالاتر از ۰/۷ بوده و این نشان‌دهنده این است که ابزارها پایایی لازم را دارند.

جدول ۱: داده‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و ضریب روایی و بارهای عاملی گزارش شده است

آماره متغیر	میانگین	انحراف معیار	پایایی آلفای کرونباخ	خطای معیار	ضریب تنصیف	ضریب روایی سازه	تعداد گویه‌ها	بارهای عاملی
حمایت سرپرست بلافصل	۴/۲۲	۰/۵۶	۰/۹۲	۰/۱۶	۰/۸۹	۰/۵۶	۱۰	محدوده ۰/۳۷ تا ۰/۶۷
حمایت مدیر از زندگی خانواده	۴/۳۹	۰/۴۸	۰/۸۹	۰/۱۶	۰/۸۶	۰/۵۳	۷	محدوده ۰/۴۲ تا ۰/۷۲
تبعات کارراه	۲/۹۲	۱/۲۱	۰/۸۳	۰/۵۰	۰/۸۵	۰/۴۸	۷	محدوده ۰/۳۹ تا ۰/۶۸
مطالبه زمان	۲/۸۸	۰/۹۸	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۷۴	۰/۵۹	۶	محدوده ۰/۳۵ تا ۰/۷۷
تعارض کار - خانواده	۲/۵۳	۱/۰۲	۰/۷۵	۰/۵۱	۰/۷۷	۰/۵۲	۴	محدوده ۰/۳۹ تا ۰/۷۴

نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۲) گزارش شده است. با توجه به بالاتر بودن شاخص‌های تأییدی از ۰/۹ (به جز TLI و PNFI)، برازش تأیید شده است و تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده اعتبار سازه مقیاس‌هاست.

جدول ۲: شاخص‌های مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مقیاس‌های مدل

شاخص مطلق	شاخص‌های تطبیقی		شاخص‌های مقتصد		شاخص باقیمانده
$\chi^2/df$	TLI	CFI	PNFI	PCFI	RMSEA
۳/۰۹	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۱	۰/۹۰	۰/۰۵

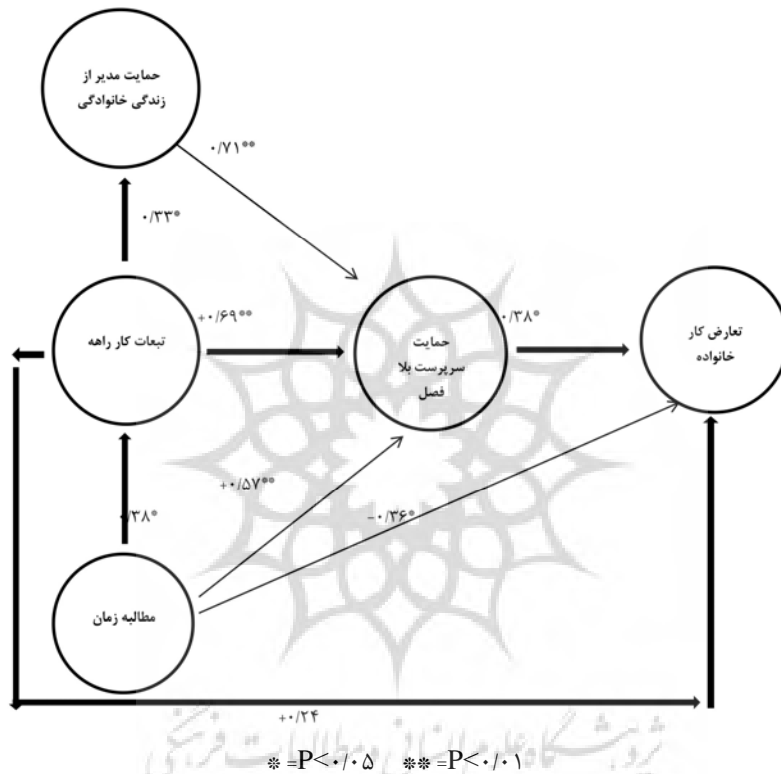
در جدول (۲) ضرایب همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش گزارش شده است. اعداد روی قطر ضرایب پایایی متغیرها هستند. بالاترین رابطه بین دو نوع حمایت از کارکنان یعنی حمایت مدیر از زندگی خانوادگی و حمایت سرپرست بلافصل است که نشان می‌دهد این دو نوع حمایت تا حد بالایی به یکدیگر وابستگی دارند. کمترین رابطه بین حمایت مدیر از زندگی خانوادگی و تعارض کار - خانواده است که علی‌رغم پایین بودن همبستگی احتمالاً این رابطه از طریق سرپرست بلافصل است و اثر مستقیم وجود ندارد.

جدول ۳: ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
حمایت سرپرست بلافصل	۰/۹۲				
حمایت مدیر از زندگی خانوادگی	۰/۶۵**	۰/۸۹			
تبعات کارراهه	۰/۵۳**	۰/۳۵*	۰/۸۳		
مطالبه زمان	۰/۵۱**	۰/۳۱*	۰/۳۳*	۰/۷۲	
تعارض کار - خانواده	-۰/۴۱*	-۰/۱۸	-۰/۲۹*	-۰/۳۰*	۰/۷۵

\*\* =  $P < 0.01$  \* =  $P < 0.05$

با توجه به تأیید مدل (۲) ضرایب مسیر بین متغیرهای پژوهش در شکل زیر رسم شده‌اند.



نمودار مسیر در مدل نهایی با حذف رابطه بین حمایت مدیر از زندگی خانوادگی و تعارض کار - خانواده تا سطح بالایی بهبود یافته که دلیل آن رابطه بین حمایت مدیر از زندگی خانوادگی و تعارض کار - خانواده از طریق حمایت سرپرست بلافصل است. در بین دو متغیر کارراهه و مطالبه زمان با تعارض کار - خانواده مسیره‌ها هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم می‌باشد. هر دو

متغیر تبعات کارراهه و مطالبه زمان رابطه مثبت و قوی با حمایت سرپرست بلافصل دارند. اما جهت مسیر متغیر تبعات کارراهه و مطالبه زمان به صورت مستقیم در دو جهت مخالف می‌باشد. دو مدل مقایسه شده‌اند. مدل (۱) مدل پیشنهادی است و در مدل (۲) مسیر حمایت مدیر از زندگی خانوادگی به تعارض کار - خانواده حذف شده است. ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از الگوی معادلات ساختاری (SEM) بر اساس نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۱۸ و AMOS ویراست ۱۸ انجام گرفته است.

جدول ۴: مقایسه شاخص‌های مدل اولیه و مدل نهایی

شاخص مدل	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مدل ۱	۵/۴۷	۰/۸۱	۰/۶۹	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۱۱
مدل ۲	۲/۳۱	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۰۴

همان‌طور که دیده می‌شود مدل (۲) نسبت به مدل (۱) بهبود قابل ملاحظه‌ای ( $\Delta\chi^2 = ۸/۴۳$ ) نشان می‌دهد. در جدول ۵ برای معنی‌داری مسیرهای واسطه‌ای از طریق حمایت سرپرست بلافصل ۳ آزمون بوت استرپ انجام شده است. جهت آزمون اثرهای واسطه‌ای در مدل تأیید شده (مدل ۲) از روش بوت استرپ<sup>۲۶</sup> در برنامه ماکرو پریچر و هیز<sup>۲۷</sup> استفاده شد.

جدول ۵: نتایج آزمون بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	بوت استرپ	حد پایین	حد بالا
حمایت مدیر	حمایت سرپرست بلافصل	تعارض کار - خانواده	-۰/۰۳۳	-۰/۰۵۲	-۰/۰۲۲
تبعات کارراهه	حمایت سرپرست بلافصل	تعارض کار - خانواده	-۰/۰۳۷	-۰/۰۰۷	-۰/۰۰۴
مطالبه زمان	حمایت سرپرست بلافصل	تعارض کار - خانواده	-۰/۰۴۸	-۰/۰۷۸	-۰/۰۱۵

فرض‌آزمایی متغیر میانجی با استفاده از ساخت فاصله اطمینان انجام شده است و با توجه به این‌که در هر سه مورد حد پایین و بالا هر دو در یک طرف صفر قرار دارند در هر سه مورد اثر مستقیم معنی‌دار می‌باشد که میزان آن برای حمایت مدیر به تعارض کار - خانواده برابر با (۰/۷۱) . (۰/۳۸) - = (۰/۲۷) - می‌باشد که میزان آن منفی و معنی‌دار است و نشان می‌دهد که حمایت مدیر می‌تواند تعارض کار - خانواده را کاهش دهد. برای تبعات کارراهه و مطالبه زمان میزان اثر غیرمستقیم برابر (۰/۶۹) . (+۰/۳۸) - = (۰/۰۲۶) = و (۰/۵۷) . (۰/۳۸) - = (۰/۲۲) - و هر دو معنی‌دار است و نشان می‌دهد که این دو متغیر از طریق حمایت سرپرست بلافصل سبب کاهش تعارض کار - خانواده می‌شود.



## بحث و نتیجه‌گیری

مشخص است که بدون توجه مدیران صنایع به خانواده نمی‌توان در جهت حل تعارض کار - خانواده تلاش کرد. در این پژوهش سه نوع حمایت اصلی که مدیر می‌تواند برای تعارض کار - خانواده انجام دهد مورد نظر قرار گرفت. نخست این‌که مدیر باید سیاست‌های خانواده‌دوست را در مرکز توجه خود قرار دهد. دوم این‌که مسیر پیشرفت شغلی یا کارراهه را به گونه‌ای تنظیم کند که افراد بتوانند در این مسیر همراه با خانواده خود حرکت کنند. راثول<sup>۲۸</sup> (۱۳۸۴) در فصل پایانی کتاب خویش به این نکته پراهمیت اشاره می‌کند که سازمان می‌تواند با ارزیابی عملکرد آینده و شایستگی‌های عملکرد فعلی کارکنان و همچنین مهارت‌های افراد در شغل فعلی و شغل آتی مناسب‌ترین فرد را برای جانشینی انتخاب کند. حال آن‌که ممکن است افراد مسیر پیشرفت شغلی را برای جانشین شدن در سمت‌های مدیریتی نپذیرند.

راشاول در کارگاه آموزشی که برقرار کرده بود از افراد دلیل این عدم پذیرش را سؤال کرد. بالاترین دلیل آن این بود که سبک‌های زندگی امروز به سمت خانواده بیشتر میل کرده است. راشاول نتیجه گرفت که به همین دلیل باید کارراهه‌ها به گونه‌ای اصلاح شوند که افراد مشکلی با خانواده خود پیدا نکنند. اگر مثلاً در یک مسیر پیشرفت شغلی فرد باید به سمتی برود که تبعات آن آسیب به تحصیلات فرزند و یا مواردی از این قبیل باشد، تعارض کار - خانواده افزایش خواهد یافت. سازمان می‌تواند انتخاب فرد به سمت مورد نظر را زودتر یا دیرتر در زمانی قرار دهد که با دوران بحرانی تحصیلی فرزندان کارکنان تقابلی نداشته باشد. البته باید در نظر داشت که نیازهای خانواده چندوجهی است و هر نوع اصلاح از این قبیل باید با مشورت دو طرف باشد. مطالبه زمان نیز باید به گونه‌ای باشد که افراد بتوانند زمان مناسب در محیط کار را با زمان مناسب برای بودن در کنار خانواده سازگار کنند. خوشبختانه پیشرفت فناوری در این زمینه مساعدت‌های مهمی به رفتارهای خانواده‌دوست در محیط کار کرده است. مثلاً مدیران می‌توانند در فضای مجازی با کارکنان خود در بسیاری از موارد رابطه برقرار کنند و مدیریت درستی از لحاظ تقسیم زمانی انجام دهند که در مواردی که حضور آن‌ها الزامی است در محیط کار حاضر بوده و در بقیه موارد فعالیت‌ها را از طریق ارتباطات فناورانه انجام دهند.

تبعات کارراهه از طریق مدیریت منابع انسانی و مطالبه زمان کاری از طریق مدیریت برنامه‌ریزی و حمایت مدیر از زندگی خانوادگی از طریق خط‌مشی و مأموریت سازمانی می‌تواند در جهت کاهش تعارض کار - خانواده عمل کند. یک نتیجه گیج‌کننده آن است که در بسیاری از موارد علی‌رغم مساعدت رفتارهای خانواده‌دوست افراد ممکن است به حدی به سمت خانواده بروند که از بسیاری از ایده‌آل‌های سازمان دور شوند. همان‌طور که دیده می‌شود در مورد تبعات کارراهه و مطالبه زمان در

ارتباط مستقیم با تعارض کار - خانواده، این الگو برجسته شده است. مطالبه زمان تعارض کار - خانواده را کاهش داده است.

در نظر گرفتن تبعات کارراه نه تنها تعارض را کاهش نمی‌دهد، بلکه آن را افزایش نیز می‌دهد. این نتیجه تا اندازه‌ای پارادوکسیکال است و می‌توان آن را بدین گونه تعریف کرد که در نظر گرفتن تبعات کارراه تعارض را کاهش می‌دهد. این امر تا حدی به این دلیل است که اگر افراد در تبعات به صورت اجباری حرکت کنند، خانواده ممکن است با توجه به ثابت و اجباری بودن کارراه و این که همسر فرد باید کار کند و از محل کار درآمد داشته باشد، آن را بپذیرد. اما این پذیرش در کوتاه‌مدت سبب کاهش تعارض و در درازمدت با ناخشنودی همراه می‌شود و حتی ممکن است به جدا شدن فرد از همسرش و یا ترک خدمت منجر شود. تنها یک پذیرش طولی و در زمان‌های متعدد می‌تواند ماهیت رابطه مثبت مستقیم بین تبعات کارراه و تعارض کار - خانواده را روشن کند.

از طرف دیگر این داده‌ها می‌توانند تلویحاً به این معنی باشند که رفتن فرد به سمت خانواده سبب نوعی سازگاری در فرد می‌شود و این خشنودی فرد را بیشتر به خانواده وابسته می‌کند و فرد از پیشرفت سازمانی بیشتر چشم‌پوشی می‌کند که البته اگر خشنودی بیشتر کارکنان از این طریق تأمین می‌شود، سازمان نباید مخالف آن باشد. به هر حال سازمان در نگرشی که اتخاذ کرده، می‌داند برخلاف گذشته نمی‌توان دنیای کار و خانواده را مستقل از هم تعریف کرد و در این همزیستی ممکن است سازمان دچار آسیب‌هایی هم بشود، ولی قطعاً با خشنودی بیشتر کارکنان و احساس قدرشناسی از این که سازمان به آن‌ها توجه دارد، در درازمدت این تبعات کاهش خواهد یافت.

این پژوهش مخصوصاً برای پژوهشگران بنیادی می‌تواند جالب توجه باشد، زیرا در این پژوهش با توجه به جهت مثبت حاصل ضرب بین مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم مطالبه زمان و تعارض کار - خانواده  $[ (+0/57) . (-0/38) . (-0/36) ]$  می‌توان نتیجه گرفت که میانجی حاصل از نوع میانجی تکمیلی می‌باشد. اما رابطه بین تبعات کارراه با تعارض کار - خانواده از طرف حمایت سرپرست  $[ برابر با (+0/69) . (-0/38) . (+0/24) ]$  با توجه به منفی بودن آن از نوع میانجی‌های رقابتی است.

در پژوهش‌های زبان فارسی پژوهش‌های بسیار اندکی از نوع تحلیل میانجی وجود دارند که در آن‌ها میانجی رقابتی و تکمیلی به صورت هم‌زمان وجود داشته باشد. در تحلیل نهایی میانجی در این پژوهش یک میانجی کامل برای حمایت مدیر از زندگی خانوادگی است و دو میانجی پاره‌ای؛ اما از دو نوع مختلف برای تبعات کارراه و مطالبه زمان است. اما مهم‌ترین یافته شاید آن باشد که اگر حمایت سرپرست از رفتارهای خانواده‌دوست نباشد، در آن صورت این رفتارها یا به کلی ناموفق (در مورد حمایت مدیر از زندگی خانواده) و یا تا حد زیادی ناموفق (در مورد تبعات کارراه و مطالبه زمان) خواهد بود. زیرا سرپرست مشکل اساسی اجرای این سیاست‌ها را بر دوش دارد. او باید زمان‌ها

را به صورتی تنظیم کند که اگر فرد در محیط کار نیست، کار وی را کس دیگری انجام دهد و یا تبعات را به صورتی تنظیم کند که اگر کارراهه در زمان‌هایی متصدی نداشت، آن سمت بلا تصدی نماند. این دشواری‌ها ممکن است در زمان‌هایی سبب شود که سرپرست بلا فصل از حمایت برنامه‌های خانواده‌دوست به اندازه کافی سر باز زند و سبب شکست برنامه شود و بنابراین سازمان لازم است تا سرپرستان را برای اجرای برنامه‌های سازمان آموزش داده و بر مقاومت آن‌ها غلبه کند.

اولین محدودیت این پژوهش گردآوری داده‌های مربوط به تعارض کار - خانواده از همسر (اکثراً مرد) بود که در شرکت پلی‌اکریل ایران شاغل بودند و گردآوری داده‌ها مربوط به تعارض کار - خانواده از همسران آن‌ها انجام نشده است، بنابراین پژوهشگران بعدی می‌توانند گردآوری داده‌های تعارض را در هر دو شریک (زوجی) انجام داده و تحلیل‌های چندسطحی انجام دهند. محدودیت دوم این پژوهش واگذاری مجتمع باغ فردوس به فولاد مبارکه بوده که به طور طبیعی در افزایش تعارض نقش داشته، چون این سرمایه در اختیار شرکت پلی‌اکریل ایران مکان مناسبی برای افزایش روابط زوجی بوده و چون این واگذاری هم‌زمان با گردآوری داده‌ها صورت گرفته است، ممکن است سبب تورم گزارش تعارض در افرادی باشد که از این واگذاری رنجیده باشند. هم‌چنین ممکن است تعدیل نیرو هم‌زمان با اجرای پژوهش، روحیه کارکنان باقیمانده را تضعیف کرده باشد.

از محدودیت‌های مهم دیگر این پژوهش این‌که متغیرهای پژوهش همگی از نوعی بودند که به سبک‌های پاسخ‌دهی وابسته هستند. مسلماً مدیر یا سرپرست می‌خواهد خود را خانواده‌دوست نشان دهد و بنابراین پرسش‌نامه‌های خودگزارشی در این مورد از مطلوبیت اجتماعی و وانمودسازی رنج می‌برد. یک راه مؤثر برای غلبه بر سوگیری روش، استفاده از چند آزمون برای متغیرهای پژوهش بود. با توجه به این‌که فرهنگ خانواده متغیر جدیدی است، هنوز ابزارهای چندگانه ساخته نشده است و از طرف دیگر این یافته‌ها در یک مقطع زمانی پر شده و بنابراین ممکن است برخی از نتایج در طول زمان تغییر کند که پژوهشگران آتی باید این نقص را جبران کنند.

یک پیشنهاد مهم به پژوهشگران انجام پژوهش‌های آزمایشی است که در آن مثلاً از دو نوع کارراهه (موسوم به کارراهه دوجانبه) استفاده شد تا بخشی در جهت مدیریت و بخشی در جهت پیشرفت در زمینه کارشناسی که با رشد علمی متناسب است استفاده شود. کارراهه مدیریتی زمان بیشتری را می‌طلبد و کارراهه اخیر مطالبه زمانی را کاهش داده و تعارض کار - خانواده را کاهش می‌دهد که بررسی آن موضوع پژوهشی مهمی است. تقویت مراکز مشاوره یا مشاوره صنعتی می‌تواند در کاهش تعارضات کار - خانواده نقش مهمی داشته باشد. در حال حاضر مراکز مشاوره تنها شامل متخصصین روان‌شناسی بالینی و مشاوره است، در حالی که مشاوران شغلی و مشاوران صنعتی و سازمانی به جای تمرکز بر معلول و بیماری می‌توانند به علت بپردازند، مثلاً با توجه به یافته‌های این پژوهش اگر مشاور دارای تخصص و متبحر در زمینه پیشرفت شغلی باشد، می‌تواند در تعیین کارراهه

که تبعات آن کاهش تعارض کار - خانواده است، عمل کند. نتایج این پژوهش تا حدی در جهت پژوهش‌های قبلی، نظیر پژوهش‌های مشابه در داخل کشور، عریضی و امینی (۱۳۸۷)، عریضی و براتی<sup>۲۹</sup> (۱۳۹۰) و عریضی و حاج‌رسولی‌ها<sup>۳۰</sup> (۱۳۹۳) و نیز ازمان و همکاران (۲۰۱۳)، مسمر - مگنوس و گلو (۲۰۱۲) و وارنر و هاسدورف (۲۰۱۲) می‌باشد. اما بدون تردید این پژوهش با پدیدار شدن یک متغیر مهم، یعنی سرپرست بلافصل و نقش میانجی آن از پژوهش‌های قبلی در داخل کشور فراتر می‌رود.

### پی‌نوشت‌ها

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. Work-family culture                                 | 16. Selvarajan, Cloninger & Singh |
| 2. Thompson, Beauvais & Lyness                         | 17. Mesmer-Magnus & Glew          |
| 3. Supervision   | 18. Warner & Hausdorf             |
| 4. Oreizy & Zakerfard                                  | 19. Qiu                           |
| 5. Oreizi, Dibaji & Sadeghi                            | 20. Mesmer-Magnus & Viswesvaran   |
| 6. Perceived organizational support                    | 21. Career                        |
| 7. Rhoades & Eisenberger                               | 22. Kuhn                          |
| 8. Eisenberger, Stinglhamber & Vandenberghe            | 23. Dursham & Martin              |
| 9. Forret & Janaz                                      | 24. Barlett's Test of Sphericity  |
| 10. Amini & Oreyzi                                     | 25. Kolomogorov-Smirnov test      |
| 11. Michie & Scheenan - Quinn                          | 26. BootStrap                     |
| 12. Kossek, Pichler, Bodner & Hammer                   | 27. Preacher & Hayes              |
| 13. Lapierre & Allen                                   | 28. Rothwell                      |
| 14. Azman, Shifa, Zulkifli, Uugku, Yusof - & Jauhariah | 29. Oreyzi & Barati               |
| 15. Sachau, Gertz, Matsch, Palmer & Englert            | 30. Oreyzi & Hajrasuliha          |

### منابع

- امینی، م.، و عریضی، ح. م. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرهنگ کار راهه و فرهنگ ساعات کار با برآزش فرد و برآزش فرد با سازمان با توجه به نقش میانجی اعتماد به مشاور سازمانی. *مجموعه مقالات اولین همایش کشوری دانشجویی مشاوره، رشد و پویایی*، ۱۱ خرداد ۱۳۸۷.
- راثول، و. (۱۹۵۱). *برنامه‌ریزی جانشینی موثر*. ترجمه ا. ر. حراف (۱۳۸۴). تهران: انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
- عریضی، ح. ر. براتی ه. (۱۳۹۲). اعتماد به سرپرست میانجی بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۲(۷۲)، ۱-۲۲.

عریضی، ح. ر. و حاج رسولی‌ها، م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه فرهنگ خانواده، کار و تداخل کار با خانواده از طریق حمایت همکار در بین کارکنان پلی اکریل ایران. *اولین کنگره روان‌شناسی خانواده*، ۳۰-۲۹ آبان ۱۳۹۳، اهواز.

عریضی، ح. ر.، دیباجی، م. و صادقی، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه تعارض کار - خانواده با حمایت سازمانی ادراک‌شده، استرس شغلی و خودتسلطیابی در کارکنان اقماری. *پژوهش‌های روان‌شناختی بالینی و مشاوره*، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱(۲)، ۱۷۰-۱۵۱.

عریضی، ح. ر. و ذاکر فرد، م. س. (۱۳۸۹). رابطه تعارض کار - خانواده با رفتار مدنی - سازمانی با توجه به نقش تعدیلی عدالت رویه‌ای. *فصلنامه خانواده‌پژوهی*، ۶(۱)، ۴۱-۲۳.

- Amini, M. & Oreyzi, H. R. (2008). Investigating the relationship between career culture and the work-shift culture with person fitness, and person fitness with organization with attention to mediator role of trust to organizational counselor. *Paper Collection of the National Student Conference on counselling, growth and dynamicity*, Al-Zahra University, 31 May 2008.
- Azman, I., Shifa, M. N., Zulkifli, Y., Uugku, A. U. Z., Yusof, I., & Jauhariah, A. S. A. (2013). Social support in job performance as an antecedent of work intrusion on family conflict: Empirical evidence. *Journal of Contemporary Management*, 18(2), 37-55.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Perceived supervisor support: Contribution to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 567-573.
- Forret, M., & Janaz, S. (2005). Perceptions of an organization's culture for work and family: Do mentors make a difference? *Journal of career Development International*, 6(7), 478-792.
- Kossek, E. E., Pichler, S, Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support. *Personal Psychology*, 64, 289-313.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Mesmer-Magnus, J., & Glew, D. J. (2012). Workplace Predictors of Family-Facilitative Coworker Support. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 289-310.
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2009). The role of the coworker in reducing work-family conflict: A review and directions for future research. *Pratiques Psychologiques*, 15(2), 151-300.
- Michie, J. & Scheenan - Quinn, M. (2001). Labor market flexibility, human resource management and corporate performance. *Journal of management*, 12, 287-306.
- Oreyzi, H. R. & Barati, H. (2014). Trust in Supervisor Mediator between Organizational Commitment and Commitment to change. *Journal of Management Studies in development & Evolution*, 72(22), 1-22.
- Oreyzi, H. R., Dibaji, M., & Sadeghi, M. (2011). Investigating the Relationship of Work-Family Conflict with Perceived Organizational Support, Job Stress and Self-Mastery

- in Expatriate Workers. *Journal of Research in Clinical Psychology and Counseling*, 1(2), 151-170.
- Oreyzi, H. R., & Hajrasuliha, M. (2014). Investigating the Relationship between Family-Work Culture with Work and Family Overlap through Supporting Head Manager among Iranian Poly Acryl Staffs. *The First National Congress on Family Psychology, 19-20 November 2014, Ahvaz*.
- Oreyzi, H. R., & Zakerfard, M. S. (2010). Relationship between Work-Family Conflict and Organizational Citizenship Behavior within the Mediator Role Framework of Procedural Justice. *Journal of Family Research*, 6(1), 23-41.
- Qiu, L. (2010). A Study on the Moderating Effects of Supervisor Support on the Relationship between Work-Family Conflict and Turnover Intention. *International Conference on Management and Service Science (MASS), 24-26 Aug. 2010, China*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceive Organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rothwell, W. J. (1951). *Effective Succession Planning* (A. R. Haraff, Trans.). Tehran: Publication of National Petrochemical Industries Company.
- Sachau, D. A., Gertz, J., Matsch, M., Palmer, A. J., & Englert, D. (2012). Work-Life Conflict and Organizational Support in a Military Law Enforcement Agency. *Journal of Police Criminal Psychology*, 27(1), 63-72.
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A., & Singh, B. (2013). Social support and work-family conflict: A test of an indirect effects model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 486-499.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When work-family benefits not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 54, 324-415.
- Warner, M. A., & Hausdorf, P. A. (2012). Understanding work-to-family conflict: the role of organization and supervisor support for work-life issues. *Organization Management Journal*, 6(3), 130-145.