



تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۱

حکمرانی و توسعه

دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحه ۲۱-۱

## Managing Work- Life Conflict (WLC) whit Employee Assistance Programs (EAPs) in economic crisis

Arain Gholipour<sup>1\*</sup>, Atiyeh Rasouli<sup>2</sup>

### Abstract

Given that employees in today's organizations and in the knowledge economy, are strategic advantages for success and therefore their performance is important, the unfavorable economic situation and the resulting problems affect the lives of employees and consequently on their performance and interest. One way to improve employee performance in these situations is to help them solve the problems that they face in life. Employee assistance programs, as one of the benefits and work-life plans, can be a lever for organizations to help solve staff problems. These programs can affect important variables of organizational behavior such as job satisfaction and perceived organizational support and also they affect the compatibility of people's work and life. Accordingly, the main purpose of this study was to investigate the effect of employee assistance programs on the management of work-family conflict. This research is an applied goal that has been done in a cross-sectional survey method. The statistical population included all employees of Tehran Workers' Refah Bank which 289 people were selected as members of the statistical sample based on the Cochran's formula and using simple random sampling method. The data collection tool included a questionnaire. Finally, regression method was used to analyze the data. The results showed that the employee assistance programs has a negative effect on work-family conflict and reduces it.

**Keywords:** Employee Assistance Programs (EAPs), Job Satisfaction (JS), Family Fatisfaction (FS), Perceived Organizational Support (POS), Work- Life Conflict (WLC)

---

1. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding author), E-mail: agholipor@ut.ac.ir

2. PhD. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, E-mail: atiyehrasouli@ut.ac.ir

## مدیریت تضاد کار و زندگی با برنامه‌های کارمندیاری در شرایط بحران اقتصادی

آرین قلی‌پور<sup>۱\*</sup>، عطیه رسولی<sup>۲</sup>

### چکیده

با توجه به اینکه کارکنان در سازمان‌های امروزی و در اقتصاد دانشی، مزیت‌های استراتژیک برای موفقیت هستند و به همین دلیل عملکرد آنها مهم است، اوضاع نامساعد اقتصادی و مشکلات ناشی از آن بر زندگی کارکنان و متعاقب آن بر عملکرد و بهره‌وری آنها تأثیر می‌گذارد. یک روش برای ارتقاء عملکرد کارکنان در این شرایط، کمک به آنان در حل مسائل و مشکلاتی است که در زندگی با آن مواجه‌اند. برنامه‌های کارمندیاری به‌عنوان یکی از انواع مزایا و برنامه‌های کار-زندگی، می‌توانند برای سازمان‌ها به‌عنوان اهرمی برای کمک به رفع مسائل کارکنان باشند. این برنامه‌ها می‌توانند بر روی متغیرهای مهم رفتار سازمانی از جمله رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک‌شده و همچنین بر ایجاد سازگاری بین کار و زندگی افراد، تأثیرگذار باشند. براین اساس، هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی تأثیر برنامه‌های کارمندیاری بر روی مدیریت تضاد کار-خانواده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که به شیوه پیمایشی-مقطعی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک رفاه کارگران شهر تهران بوده است که از این میان بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۸۹ نفر به‌عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآورده داده‌ها پرسشنامه بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش رگرسیون استفاده شده است. درنهایت نتایج نشان داد که برنامه کارمندیاری بر تضاد کار-خانواده به‌طور منفی تأثیر می‌گذارد و باعث کاهش آن می‌شود.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌های کارمندیاری، مدیریت تضاد کار-خانواده، رضایت شغلی، حمایت سازمانی ادراک‌شده

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: atiyehrasouli@ut.ac.ir

## مقدمه

امروزه منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های اصلی هر سازمان شناخته می‌شوند؛ چراکه به‌وسیله این سرمایه است که سازمان می‌تواند استراتژی‌های خود را عملیاتی کند و در مسیر اهداف خود حرکت و به آنها جامه عمل بپوشاند. در واقع، مزیت رقابتی سازمان‌های امروز، جذب و حفظ منابع انسانی شایسته می‌باشد. برای جذب منابع انسانی شایسته مکانیزم‌های وجود دارد که می‌توان با اتکا به آنها، این مهم را تحقق بخشید؛ اما در ادامه آنچه مهم به نظر می‌رسد، چگونگی حفظ اثربخش و کارآمد این منابع با ارزش می‌باشد. در بسیاری از سازمان‌ها و برای غالب کارکنان، آن چیز که در وهله اول برای کار در یک سازمان مهم به نظر می‌رسد، چگونگی سیستم جبران خدمات می‌باشد. این موضوع به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم و بحث‌برانگیز مدیریت منابع انسانی، نقش‌های مهمی در حفظ، چگونگی حفظ و چگونگی عملکرد کارکنان سازمان دارد. در این میان، بحث مزایای سازمانی می‌تواند عامل مؤثری برای بهبود کیفیت زندگی کاری، شخصی و خانوادگی کارکنان باشد. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد سلامت جسمی، روحی، آرامش و توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان در سازمان و همچنین، زندگی شخصی و خانوادگی (به دلیل پیوند ناگسستنی آن‌ها با زندگی کاری کارکنان و تأثیراتی که متقابلاً بر هم دارند)، بسیار حائز اهمیت است. آنچه که در اینجا باید به آن توجه کرد این است که کارکنان در محیط کار از مشکلات فراوانی رنج می‌برند که برخی مربوط به کار هستند؛ اما مسائلی وجود دارند که خارج از کار و محیط کاری هستند؛ ولی بر روی عملکرد کارکنان، تأثیرگذار هستند. برخی از این مشکلات عبارتند از: استرس مربوط به کار، هزینه‌های درمانی، غیبت یا زمان کار از دست‌رفته، مصرف مواد مخدر، روحیه کارکنان، مشکلات مربوط به ترک خدمت، نقض امنیت و حوادث محل کار، حوادث بحرانی و دیگر رویدادهای آسیب‌زا در محل کار، خشونت در محل کار، مطالبات از کار افتادگی، استخدام، جبران خسارت کارگران، طرح دعوی و یا دیگر مشکلات قانونی و حقوقی، دزدی (توسط کارکنان)، مسائل مربوط به خانواده، تضاد کار و خانواده و بسیاری از مشکلات دیگر (جاکوبسن و جونز، ۲۰۱۰).

در بررسی برخی از این مسائل مشخص شده است که موضوعات اقتصادی، عامل مهم و تأثیرگذار بر آنها بوده و در واقع، بحران‌های اقتصادی در کشور و یا سازمان‌ها، برای کارکنان مشکلاتی را ایجاد می‌کند. در بین این مشکلات، بحث تضاد بین کار و زندگی جالب توجه می‌باشد. از سال ۱۹۴۰ تا امروز در بسیاری از جوامع توسعه‌یافته و درحال توسعه، نگرانی‌ها درباره موضوعات کار-زندگی افزایش یافته است (جین و نیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). به دلیل وجود بحران‌های اقتصادی و رکودهای مداوم، کارکنان به‌منظور تأمین هزینه‌های زندگی نیاز دارند ساعات بیشتری کار کنند، اضافه‌کاری بمانند، در خانواده پدر و مادر هر دو شاغل شوند و تعداد خانواده‌های با دو والد شاغل<sup>۳</sup> (یا دو نان‌آور) افزایش یابد و به‌طور کلی، افراد ساعات بیشتری از وقت خود را صرف زندگی کاری خود نمایند. از طرف دیگر، سازمان‌ها نیاز دارند که کارکنان

1. Jacobson & Jones  
2. Jain & Nair  
3. Dual Participant

عملکرد و بهره‌وری مناسب داشته باشند تا بتوانند وظایف خود را به درستی و با کمترین هزینه انجام دهند. به نظر می‌رسد مسائل و موضوعاتی که به حوزه کار و خانواده مربوط می‌شود، در بین مشکلات کارکنان سازمان اهمیت زیادی داشته و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد آنها دارند. دلیل اهمیت موضوع این است که امروز دیگر مرز جداکننده و حائل بین کار و خانواده وجود ندارد و این دو بر هم تأثیرات مهمی می‌گذارند؛ به طوری که شرایط زندگی خانوادگی کارکنان می‌تواند بهبوددهنده و یا تخریب‌کننده عملکرد و بازده آنها در کار باشد و بالعکس. در بین موضوعات کار-زندگی، آن چیز که نمود بیشتری دارد و نشان‌دهنده اختلاف و ناسازگاری بین این دو حوزه می‌باشد، تضاد کار- خانواده است؛ موضوعی که در صورت عدم حل و تعریف برنامه‌هایی برای کاهش آن از طرف سازمان، تأثیرات مخربی برای زندگی کاری و شخصی فرد به همراه خواهد داشت، به خصوص در شرایطی که بحران‌های اقتصادی به هر دو جنبه کار و زندگی تأثیر گذاشته و آن‌ها را دستخوش تغییراتی نموده است.

از سوی دیگر باید به این نکته اذعان داشت که امروزه بیشتر افراد در کسب و کارهای گوناگون، نیاز به خدمات پشتیبان برای سلامت رفتاری در محیط کار را تصدیق می‌کنند. برنامه‌های کارمندیاری به عنوان یک منبع مهم برای پرداختن به این نیاز، ایجاد شده است (آتریج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). برنامه‌های کارمندیاری، برنامه‌های محل کار می‌باشند که برای کمک به سازمان‌ها در پرداختن به موضوعات بهره‌وری و کارکنان در شناسایی و حل نگرانی‌های شخصی که ممکن است بر عملکرد تأثیرگذار باشند، طراحی شده‌اند (انجمن کارمندیاری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). این برنامه‌ها با توجه به گستردگی خدماتشان در حوزه سازمانی، شغلی، شخصی، خانوادگی، مالی، حقوقی، سلامت و ... می‌توانند اهرم مناسبی برای یاری رساندن به کارکنان و درنهایت، کاهش هزینه‌ها و سودآوری برای سازمان‌ها در شرایط نامساعد و بحرانی اقتصاد باشند. در واقع، این برنامه‌ها به عنوان یکی از اجزای مزایای سازمانی (جبران خدمات)، می‌توانند نقش مهمی در کمک به کارکنان و اعضای خانواده آن‌ها، توسعه برنامه‌های حمایتی و درنهایت، کاهش تضاد-ها بین تقاضای کار و زندگی در شرایط سخت اقتصادی داشته باشند. وزارت کار ایالات متحده<sup>۳</sup> یک نظرسنجی گسترده‌ای از کسب و کارهای استفاده‌کننده از برنامه‌های کارمندیاری انجام داد و گزارش کرد که بیش از ۹۰ درصد سازمان‌ها بیان کردند که وجود یک برنامه کارمندیاری به آسیب‌های کمتری در کار منجر شده است (دیکنز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). این برنامه‌ها به صورت گسترده در سراسر جهان مورد استفاده قرار می‌گیرند و به عنوان یک راه برای بهبود بهزیستی<sup>۵</sup> کارکنان مورد پذیرش قرار گرفته‌اند (روچی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). بهبود بهزیستی کارکنان در زندگی کاری و خانوادگی با استفاده از برنامه‌های کارمندیاری، می‌تواند به سازمان‌ها در مدیریت بحران در فشارها و سختی‌های اقتصادی کمک نمایند. در واقع، این برنامه‌ها را می‌توان به عنوان مکانیزم‌هایی جهت مدیریت بحران در سازمان‌ها و

1. Attridge
2. The Employee Assistance Trade Association (EASNA)
3. United States Department of Labor)
4. Dickens et al.
5. Well-being
6. Roche et al.

شرکت‌ها تعریف نمود. براین اساس، با توجه به آنچه بیان شد، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر برنامه‌های کارمندیاری بر تضاد کار- خانواده می‌باشد.

## مبانی نظری پژوهش

### برنامه‌های کارمندیاری<sup>۱</sup> (EAP)

برنامه‌های کارمندیاری یک مکانیزم مشهور و خیلی مهم در بسیاری از شرکت‌ها برای ارتقاء سلامت، بهزیستی احساسی، کاهش غیبت و بهبود عملکرد است (وارلی و هیوز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) و یک مکانیزم پیش‌فعال، استراتژیک و مقرون‌به‌صرفه برای حل مسائل مربوط به محیط کار و کار-زندگی می‌باشد که ممکن است مانع مشارکت کارکنان، بهره‌وری مناسب و رضایت شخصی آن‌ها شود (مولوانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). برنامه‌های کارمندیاری، برنامه‌های جامعی هستند که برنامه‌های آموزشی، تربیتی و رفتاری بی‌شماری برای کارکنان و اعضای خانواده آنها تأمین می‌کنند (بل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). به گفته کاگنی<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) برنامه‌های کارمندیاری، کارکنانی که عملکردشان در حال کاهش است و به راحتی از طریق نظارت قابل تشخیص نیستند و همچنین کارکنانی که مشکلات شخصی‌شان ممکن است بر زندگی کاری آنها تأثیرگذار باشد را هدف قرار می‌دهد (کول و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

برنامه‌های کارمندیاری، برنامه‌های مربوط به محیط کار هستند که برای کمک به کارفرمایان جهت بهبود بهره‌وری و شناسایی و پرداختن به مشکلات و نگرانی‌های شخصی کارکنان همچون مسائل مربوط به حوزه‌های سلامت، زناشویی، خانوادگی، مالی، مواد مخدر، حقوقی، عاطفی و احساسی، استرس و دیگر موضوعات تأثیرگذار بر عملکرد شغلی، طراحی شده‌اند (روچی و همکاران، ۲۰۱۸). عده‌ای دیگر آن را بدین صورت تعریف کرده‌اند: «برنامه کارمندیاری یک برنامه مداخله‌ای در محیط کار، معمولاً در سطح فردی است که از دانش علوم رفتاری و روش‌های برای شناخت و کنترل مشکلات خاص مرتبط و غیرمرتبط به کار استفاده می‌کند». دیگر نویسندگان برنامه‌های کارمندیاری را به‌عنوان "برنامه‌هایی که شناسایی، تشخیص، نظارت، ارجاع، مشاوره و پیگیری کردن فعالیت‌هایی که قصد پرداختن به مشکلات کارکنان را دارند"<sup>۷</sup>، تعریف کرده‌اند. انجمن کارمندیاری آمریکای شمالی<sup>۷</sup> این برنامه‌ها را به‌عنوان برنامه‌های مبتنی بر محیط کار تعریف نموده که به‌منظور کمک به سازمان‌ها در پرداختن به موضوعات بهره‌وری و کمک به کارکنان در شناسایی و حل نگرانی‌های شخصی که در بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است، طراحی شده است. اصل موجود در این تعریف این است بهره‌وری و عملکرد کارکنان موضوعاتی هستند

1. Employee Assistance Programs
2. Warley & Hughes
3. Mulvaney
4. Bell et al.
5. Cagney
6. Cole et al.
7. Employee Assistance Society of North America (EASNA)

که با نگرانی‌ها و مسائل کارکنان مرتبط هستند (جوزف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). همچنین گروه بین‌المللی سلامت کسب‌وکار<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۸ تعریفی از برنامه‌های کارمندیابی ارائه کرد: "تجزیه و تحلیل استراتژیک، توصیه و مشاوره در سازمان به منظور افزایش عملکرد، فرهنگ و موقعیت کسب‌وکار آن" (جاکوبسن و آتریج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

برنامه‌های کارمندیابی دامنه گسترده‌ای از کمک‌های مربوط به کار و زندگی برای کارکنان و اعضای خانواده آنها تأمین می‌کنند. این خدمات شامل تأمین اطلاعات در مورد منابع مددکاری، ارجاع برای مشاوره حقوقی یا مالی و مراقبت از کودک/سالنمد، جلسات آموزشی سلامت روانی در محیط کار، همچنین ارزیابی، ارجاع و اقدامات مختصر برای بهبود و ارتقاء سلامت رفتاری (آزون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹)، مشاوره کوتاه‌مدت برای مشکلات شخصی، خانوادگی و مربوط به کار هستند که ممکن است مانع عملکرد کارمند یا سلامت وی باشند. برنامه‌های کارمندیابی حوزه‌ای میان‌رشته‌ای بوده و شامل خدمات مددکاران اجتماعی، روانشناسان، مشاوران شغلی، مشاوران سوء‌مصرف مواد، پرستاران و ... می‌شوند (آتریج، ۲۰۱۰). به طور کلی می‌توان گفت که برنامه کارمندیابی، خدمات سازمانی هستند که به منظور ارائه حمایت‌های لازم عاطفی و سودمند به کارکنان و اعضای خانواده آنها برای زندگی بهتر در جهان پر استرس و دغدغه ایجاد شده‌اند (تارانوسکی و ماهین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

### خدمات برنامه‌های کارمندیابی

خدمات اصلی برنامه‌های کارمندیابی چهار نوع می‌باشد:

**۱. خدمات فردی:** خدمات ارائه‌شده به خود کارکنان در سازمان و پوشش‌دهنده اعضای خانواده آنها، بیشترین خدمات تأمین‌شده به‌وسیله برنامه‌های کارمندیابی است. بعضی از این خدمات شامل انجام تشخیصات موارد بالینی، ارائه راه‌حل مسأله و مشاوره کوتاه‌مدت، ارجاعات به درمان مورد نیاز، تضمین پیگیری روند ارائه خدمات و درمان متقاضی، ارائه منابع آموزشی برای خودیاری و همکاری با دیگر حوزه‌ها، می‌باشند. مرسوم‌ترین انواع خدمات تأمین‌شده توسط برنامه‌های کارمندیابی تشخیص و ارجاع فرد به مشاوره‌های کوتاه‌مدت مسأله‌محور می‌باشد.

**۲. خدمات مدیریتی / سرپرستی:** خدمات برنامه‌های کارمندیابی می‌تواند به مدیران و سرپرستان در سازمان ارائه شوند. بعضی از این خدمات شامل رهنمود درباره چگونگی پشتیبانی مناسب از کارکنان، پشتیبانی از بازگشت به کار و تلاش‌های لازم برای تطابق آن‌ها با کار (انجمن کارمندیابی، ۲۰۰۹)، ارائه خدمات مربی‌گری و رهبری (جوزف و والکر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷)، ارائه رهنمودهای مدیریت عملکرد کارمندان، آموزش و مشاوره به آنها و آماده‌سازی‌های لازم برای مدیریت می‌باشد.

1. Joseph et al.

2. The National Business Group on Health (NBGH)

3. Jacobson & Attridge

4. Azzone et al.

5. Taraniwski & Mahien

6. Joseph & Walker

**۳. خدمات سازمانی:** خدمات برنامه‌های کارمندیاری در سطح سازمانی یا در بخش‌های سازمان، هم ارائه می‌شوند. بعضی از این خدمات شامل برنامه‌ریزی پیشرفته و خدمات پاسخگویی فوری در شرایط بحرانی (مانند حوادث، خشونت، حوادث طبیعی)، هدایت مداخلات (اقدامات) در گروه و گروه‌های پشتیبانی، برنامه‌های آموزشی گسترده شرکت و پشتیبانی از دیگر حوزه‌های داخلی با برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات، می‌شوند. دیگر نقش‌های سازمانی برای برنامه‌های کارمندیاری شامل تعامل با اتحادیه‌ها و برنامه‌ها و خدمات سودمند دیگر مانند برنامه‌های کار-زندگی، سلامتی و رفاهی، آموزش محل کار عاری از مواد مخدر، ارجاعات اجباری، خدمات جابه‌جایی، مدیریت ناتوانی و مدیریت ریسک است.

**۴. خدمات اداری:** چهارمین حوزه، ارائه خدمات اداری را دربرمی‌گیرد که به‌طور مستقیم عملیات‌های برنامه‌های کارمندیاری را پشتیبانی می‌کنند. بعضی از این نوع خدمات مدیریت اداری شامل توسعه رویه‌ها و روش‌های مرتبط به ترفیع‌ها، مدیریت حساب، خدمات مشتری، ملزومات وب‌سایت، استخدام، توسعه تخصصی، بودجه‌بندی، توسعه منابع ارجاع، گزارش‌دهی برنامه و عجین شدن با تیم‌های گوناگون درون سازمان می‌شوند. جدول ۱، انواع این خدمات را نشان می‌دهد (انجمن کارمندیاری، ۲۰۰۹).

جدول ۱. انواع خدمات کارمندیاری

جدول ۱: خدمات کارمندیاری	
نوع ۱: خدمات فردی	نوع ۲: خدمات مدیریتی / سرپرستی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تشخیص مسأله یا نیاز برای استفاده از EAP</li> <li>○ حل کوتاه‌مدت مسأله و مشاوره مختصر</li> <li>○ برنامه‌ریزی درمان برای مسائل بالینی فرد</li> <li>○ ارجاع به انجمن‌ها یا ارائه‌دهندگان مزایا برای خدمات بالینی سلامت روان یا خدمات ویژه</li> <li>○ ارجاع به خدمات حمایتی برای مسائل قانونی و مالی</li> <li>○ ارجاع به منابع کار-زندگی</li> <li>○ ارجاع به دیگر برنامه‌ها و خدمات مزایای مرتبط به سلامتی</li> <li>○ پیگیری روند درمانی و یا شرایط آن‌ها بعد از درمان استفاده‌کنندگان از EAP</li> <li>○ همکاری با سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات و تسهیلات درمانی، مدیران، کارکنان منابع انسانی و ... در خصوص برنامه‌ریزی برای مشتریان خدمات EAP و نتایج حاصل برای آن‌ها</li> <li>○ منابع آموزشی و اطلاعاتی برای خودیاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ آموزش سرپرستان</li> <li>○ کمک در چگونگی ارجاع کارکنان به EAP</li> <li>○ راهنمایی درباره پشتیبانی مناسب از کارکنان دارای مسائل کاری و شخصی</li> <li>○ کمک به کارکنان در بازگشت به کار و الزامات تطابق با کار(جبران خسارت کارکنان)</li> <li>○ راهنمایی برای بررسی عملکرد کاری کارکنان، مسائل انضباطی و نتایج آزمایش مواد مخدر</li> <li>○ مشاوره به مدیریت و توسعه مهارت‌های مدیریت</li> <li>○ تعامل با تیم‌های کاری و گروه‌های پویا</li> </ul>
نوع ۳: خدمات سازمانی	نوع ۴: خدمات اداری
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ جلوگیری از خشونت و پاسخگویی به آن</li> <li>○ مدیریت بحران</li> <li>○ ارائه خدمات در شرایط حوادث بحرانی و آسیب‌زا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ طراحی و ایجاد برنامه(مانند بودجه، کمیته‌های مشورت، رهبری)</li> <li>○ توسعه و پایبندی به رویه‌ها، روش‌ها و قوانین</li> </ul>

سازمانی	○ اقدامات گروه و گروه‌های پشتیبان
○ ترفیع، بازاریابی و تبلیغات برای EAP	○ راهنمایی کارمند
○ ارزیابی، گزارش‌دهی و بهبود کیفیت	○ خدمات و برنامه‌ها آموزشی و سخنرانی‌هایی درباره
○ ایجاد و حفظ وب‌سایت	○ سلامت و رفاه
○ توسعه نیروی انسانی	○ مدیریت تغییر سازمانی (مانند اخراج، سازماندهی
○ توسعه و حفظ منابع ارجاع به EAP	○ مجدد، کوچک‌سازی و ادغام‌ها)
○ همکاری با کمیته‌ها، گروه‌ها و تیم‌های اداری درون سازمان	○ توسعه سازمانی (مانند رهبری، فرهنگ کار، عجین شدن کارمند، تضادهای درون گروهی)
	○ خدمات حمایتی و ویژه (مانند کار- زندگی، محیط کار عاری از مواد مخدر، خدمات جابه‌جایی، مدیریت ناتوانی و غیره)

### تضاد کار - زندگی<sup>۱</sup>

مرزهای مبهم و غیرقابل تشخیص بین کار و دیگر حوزه‌های زندگی، افزایش تقاضاهای کاری در جهان امروز، اقتصاد ۲۴ ساعته و ... برای بسیاری از کارفرمایان و کارکنان چالش‌هایی را ایجاد کرده است. فعالیت‌های یک شخص در یک حوزه (کار یا خانه) می‌تواند توسط تقاضاهای حوزه دیگر تحت تأثیر قرار گیرد (اسکوراک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). تضاد کار- زندگی یک مفهوم مشهور می‌باشد که منعکس‌کننده نگرانی‌های عمومی و علمی در مورد رشد تنش بین کار، خانواده و دیگر حوزه‌های زندگی می‌باشد. تضاد کار- زندگی نشان‌دهنده تنشی است که به دلیل ترکیب کار و خانواده کارکنان ایجاد می‌شود (شووک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). ریشه اصلی سازه تضاد کار- زندگی «نظریه نقش و این<sup>۴</sup>» ایده می‌باشد که داشتن مسئولیت‌های چندگانه (در کار و خانواده) موجب فشار رقابتی برای زمان، انرژی و توجه می‌شود (ریسکوتن و اورتسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

در چهار دهه قبل، تئوری تضاد رویکرد نظری غالب برای بررسی پویایی‌های کار- خانواده بوده است. تضاد کار- خانواده<sup>۶</sup> مبتنی بر فرضیه کمبود است که مطرح می‌کند محدودیت‌ها در صرف انرژی و زمان، مثل نقش‌های متناقض (در خانواده و کار)، ایجاد تنش‌های حتمی می‌کند (کوکلین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). گرینهاوس<sup>۸</sup> و بیوتل<sup>۹</sup> (۱۹۸۵) تضاد کار- خانواده را به‌عنوان "یک شکل از تضاد بین نقشی که فشارهای نقش در حوزه کار و خانواده در بعضی جنبه‌ها به‌صورت دوجانبه، با هم ناسازگار هستند" تعریف

1. Work-Life Conflict(WLC)
2. Skurak et al.
3. Shevchuk et al.
4. Role theory
5. Breeschoten & Evertsson
6. Work- Family Conflict (WFC)
7. Cooklin et al.
8. Greenhaus
9. Betell



کرده‌اند. در این شرایط مشارکت در نقش کاری (خانوادگی)، مشارکت در نقش خانوادگی (کاری) را مشکل می‌سازد؛ به عبارت دیگر تضاد کار- خانواده، تجربه ذهنی از سرریز شدن زندگی کار به زندگی خانوادگی می‌باشد که باعث ایجاد یک استرس ملموس شده که تأثیرات منفی همچون افسردگی و اضطراب، غیبت، رضایت شغلی و خانوادگی کم و ارتباطات فرزندی- والدینی بد را موجب می‌گردد (گرونلوند و اون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). راسلو کوپر<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) عقیده داشتند که تضاد کار- خانواده دو قلمرو متمایز دارند: تضاد کار به خانواده<sup>۳</sup> و تضاد خانواده به کار<sup>۴</sup>. این بدین معنی است که ایجاد این تضاد می‌تواند گاهی از طرف خانواده و گاهی از جانب کار ایجاد شود. همچنین گرینهاوس، آلن و اسپکتور<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) تحت تأثیر کار ادوارد و روسبارد<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، بیان کردند که تضاد وقتی اتفاق می‌افتد که یک نقش مانع اثربخشی فرد در نقش دیگر می‌شود (جین و نیر، ۲۰۱۳).

دیدگاه مشهور درباره ارتباط بین کار و خانواده توسط نظریه «سرریز شدن تعادل کار - زندگی»<sup>۷</sup> مطرح شده است. مطابق با این نظریه هر شخص نگرش‌های عاطفی، مهارت‌ها و رفتارهایی دارد که آنها را در زندگی به دست می‌آورد و آنها در عکس‌العمل به مشکلات تأثیرگذار هستند. این تئوری بیان می‌کند که همیشه احساسات عاطفی و رفتارهای سرریز شده‌ای بین حوزه‌های کار و زندگی وجود دارد که عامل ایجاد تضاد بین حوزه‌های کار و زندگی هستند. سرریز شدن ممکن است مثبت یا منفی باشد. در سرریزی مثبت، موفقیت و رضایت در یک حوزه ممکن است موفقیت و رضایت در حوزه دیگر را ایجاد نماید. در سرریزی منفی، مشکلات و پریشانی در یک حوزه ممکن است همان عواطف را در حوزه دیگر ایجاد کند (ماهارشی و چاتورودی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). بر مبنای این فرضیه که مقدار منابع (مثل زمان و انرژی) ثابت است و این منابع با مشارکت در نقش‌های چندگانه زندگی تمام می‌شود، این دیدگاه فرض می‌کند که تضاد از تقاضاها و مسئولیت‌های متناقض مرتبط با مشارکت در نقش‌های چندگانه نشأت می‌گیرد و کیفیت زندگی در این نقش‌های متناقض را کاهش می‌دهد. به طور کلی، تضاد کار- خانواده به وسیله ویژگی‌های مبتنی بر زمان، فشار و رفتار که به وسیله تحقیقات تجربی تأیید شده، تعریف شده است. تضاد مبتنی بر زمان<sup>۹</sup> وقتی اتفاق می‌افتد که مقدار زمان اختصاص یافته به یک نقش مشارکت در نقش دیگر را سخت می‌کند و توانایی فرد برای عملکرد مناسب در آن نقش را کم می‌کند. تضاد مبتنی بر فشار<sup>۱۰</sup> وقتی اتفاق می‌افتد که افزایش نقش و استرس در یک نقش، به نقش‌های دیگر منتقل شده و باعث اختلال در مشارکت در آن نقش‌ها می‌شود و عملکرد فرد در آنها را تحت الشعاع قرار می‌دهد. تضاد مبتنی بر رفتار<sup>۱۱</sup>

1. Gronlund, & Oun
2. Russell & Cooper
3. Work - to- Family Conflict(WFC)
4. Family- to- Work Conflict(FWC)
5. Greenhaus, Allen & Spector
6. Edward & Rothbard
7. Spill-Over Theory Of Work-life Balance
8. Maharshi & Chaturvedi
9. time-based conflict
10. strain-based conflict
11. behavior-based conflict

وقتی اتفاق می‌افتد که رفتارهای خاص و مورد نیاز در یک نقش با انتظارات رفتاری در نقش‌های دیگر ناسازگار هستند و وقتی در آنها استفاده می‌شوند، نامناسب و ناکارآمد هستند (کارلسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). جدول ۲، ابعاد تضاد کار- خانواده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ابعاد تضاد کار- خانواده

جهت‌های تضاد کار- خانواده

شکل‌های تضاد کار- خانواده

	تضاد کار با خانواده	تضاد خانواده با کار
زمان	تضاد مثبتی بر زمان کار با خانواده	تضاد مثبتی بر زمان کار با خانواده
فشار	تضاد مثبتی بر فشار کار با خانواده	تضاد مثبتی بر فشار کار با خانواده
رفتار	تضاد مثبتی بر رفتار کار با خانواده	تضاد مثبتی بر رفتار کار با خانواده

تحقیقات در حوزه پیامدهای تضاد کار- خانواده گسترده هستند. برخی از تحقیقات بر تأثیر تضاد کار- خانواده بر سازمان به‌عنوان یک کل، متمرکز شده‌اند. ناتوانی و ناکارآمدی در مدیریت تضاد کار- خانواده ممکن است، غیبت و ترک خدمت را افزایش داده و تعهد سازمانی و بهره‌وری را کاهش دهد. بعضی از تحقیقات بر تأثیر تضاد کار- خانواده بر کارکنان تمرکز کرده‌اند. در این تحقیقات مشخص شده است که تضاد کار- خانواده منجر به تضعیف نگرش شغلی، عملکرد کاری غیراثربخش، عدم رضایت در حوزه خانواده، علائم استرس فیزیکی و رفتاری و کاهش رفاه روانشناختی می‌شود. دیگر پیامدهای شغلی و حرفه‌ای آن شامل قصد برای ترک خدمت، استرس شغلی، رضایت حرفه‌ای پایین و کاهش برداشت از موفقیت در مسیر شغلی می‌باشد. همچنین تضاد کار- خانواده منجر به افزایش خطرات برای سلامتی، عملکرد نامناسب به‌عنوان شریک زندگی و پدر یا مادر، کاهش رضایت از زندگی و عملکرد ضعیف در نقش‌های خانوادگی می‌شود. علاوه بر این، می‌تواند منجر به کاهش عجزین شدن با شغل و تعهد سازمانی، مشکلات مرتبط به سلامت کارکنان، خروج از شغل، غیبت از کار و فرسودگی شغلی شود (بیکر و صالح<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

### مدل تقاضا- منابع شغل (جی دی- آر)<sup>۳</sup>

مدل جی دی- آر توسط دمروتی و همکارانش<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۱ معرفی گردید که یک مدل شغلی بوده و در آن ویژگی‌های شغلی مفید و مضر برای سلامت در نظر گرفته شده است و پیشنهاد می‌کند که بهزیستی کارکنان نتیجه تعامل بین تقاضاها و منابع شغل می‌باشد (شوراک و همکاران، ۲۰۱۸). در این

1. Carlson et al.
2. Bakar & Salleh
3. Job Demand-Resources (JD-R)
4. Demerouti et al.

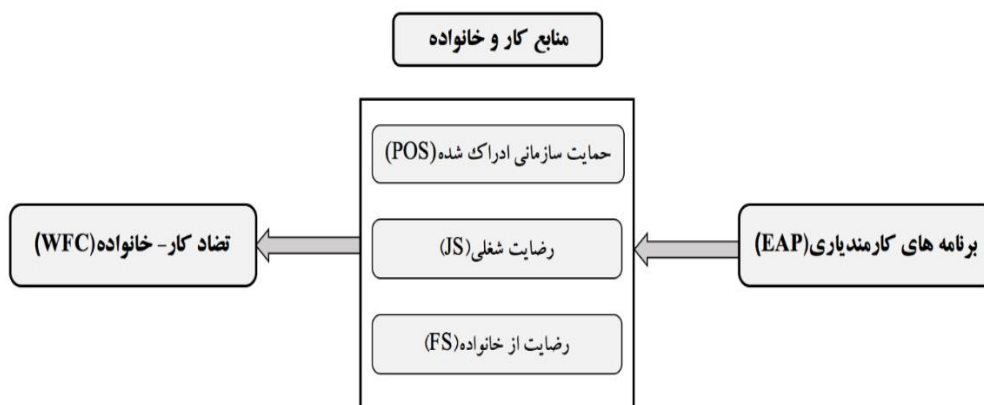
مدل بیان می‌شود که به‌طور کلی ویژگی‌های شغل می‌تواند به تقاضاها و منابع شغل تقسیم شود. تقاضای شغل، ویژگی‌هایی از شغل هستند که نیازمند تلاش‌های مداوم فیزیکی و یا ذهنی هستند و با چندین هزینه فیزیولوژیک و روانشناختی مرتبط است (اسکافلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) که به‌عنوان موارد بد در کار هستند که باعث تضعیف انرژی می‌شوند؛ همچون، ساعات کاری طولانی، حجم کاری زیاد، فشارهای خارجی کار، سیاست‌های سازمان، تقاضاهای عاطفی و احساسی شغل و عدم امنیت شغلی (شوراک و همکاران، ۲۰۱۸). از طرف دیگر، منابع شغل، ویژگی فیزیکی، روانشناختی، اجتماعی و سازمانی خوب شغل هستند که منجر به دستیابی به اهداف شغلی، کاهش تقاضاهای شغل و افزایش رشد و توسعه شخصی می‌شوند (اسکافلی، ۲۰۱۷)؛ همچون استقلال، حمایت سرپرست، وضوح نقش و بازخور عملکرد که می‌توانند تمایل کارکنان برای تلاش فداکارانه در وظیفه و مشارکت در دستیابی به اهداف را افزایش دهند و منجر به عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالاتر شوند (شوراک و همکاران، ۲۰۱۸).

اگرچه این مدل شامل تعریف گسترده‌ای از تقاضا و منابع می‌باشد، مفاهیم قبلی (مانند مدل تقاضا-کنترل-حمایت شغل<sup>۲</sup>) بیان می‌کنند که حجم کاری کارکنان (تقاضا)، توانایی آنها در کنترل محیط کار (کنترل/آزادی) و یکپارچگی اجتماعی در محل کار و کیفیت تعاملات (حمایت) ویژگی اصلی شغل هستند؛ به‌علاوه مدل جی دی-آر بیان می‌کند که تقاضاهای شغل و فقدان منابع شغل با پیامدهای منفی کاری (به‌طور مثال فرسودگی) مرتبط است؛ درحالی‌که، منابع شغل با پیامدهای مثبت کاری (به‌طور مثال عجین‌شده با شغل) مرتبط است؛ اگرچه تقاضاهای شغل ممکن است به‌طور منفی با پیامدهای مثبت کاری در ارتباط باشد؛ یعنی مدل بین تقاضاها و منابع شغل اثرات متقابل فرض می‌کند. همچنین پیامدهای کاری را نیز پیش‌بینی می‌کند. وقتی منابع شغل زیاد هستند، ارتباطات مثبت بین تقاضاهای شغل و پیامدهای منفی، همچنین ارتباطات منفی بین تقاضاهای شغل و پیامدهای مثبت کمتر می‌شوند (اسکافلی، ۲۰۱۷).

اخیراً مدل جی دی-آر برای رابطه کار-خانواده به کار برده شده است. مدل تقاضا و منابع کار و خانواده، توسط ویدانف<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۵ طراحی شده است. ویدانف 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 (واتاناب و فالسی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). تقاضا و منابع می‌توانند ماده (فیزیکی)، شناختی و روانشناختی باشند (شووک و همکاران، ۲۰۱۹). در رویکرد ویدانف، تقاضاها به‌عنوان "مطالبات ساختاری و روانشناختی مربوط به الزامات نقش، انتظارات و قوانینی که افراد باید با تلاش‌های ذهنی و جسمی به آنها پاسخ داده و با آنها سازگار شوند"، تعریف شده‌اند. منابع به‌عنوان "دارایی‌های ساختاری و روانشناختی که ممکن است به‌منظور تسهیل عملکرد، کاهش تقاضاها یا تولید منابع اضافی مورد استفاده قرار گیرند"، تعریف شده‌اند.

1. Schaufeli  
2. Job Demand-Control-Support (JD-C-S)  
3. Voydanoff  
4. Watanabe & Falci

مطابق این مدل، تقاضاهای شغل و فقدان منابع شغل ممکن است، به طور مثبت با تضاد کار- خانواده مرتبط باشد. به طور دقیق تر، یک ارتباط قوی بین تقاضاهای شغل و تضاد کار- خانواده ناشی از حوزه کار و کاهش کیفیت زندگی در حوزه خانوادگی، انتظار می رود. در واقع، مطالعات جدید دریافته اند که ساعات کار طولانی، افزایش حجم کار و استرس شغلی (به عنوان تقاضاهای شغل)، تضاد کار- خانواده را افزایش می دهند. در مقابل، منابع شغل مثل حمایت همکار و حمایت سرپرست و داشتن استقلال (برحسب وظایف کاری فرد)، تضاد کار- خانواده را کاهش می دهد (واتاناب و فالسی، ۲۰۱۴). نظریه جی دی- آر می تواند برای توضیح ویژگی های منابع و تقاضا در خانواده تحت عنوان تقاضا- منابع خانه (اچ دی- آر) به کار رود. تقاضاهای خانه شامل عواملی می شوند که می توانند برای رفاه روانشناختی، فیزیکی و احساسی و منابع مربوط به این حوزه ها زیان آور باشند. تقاضاهای خانه شامل ساعات کار در خانه، مطلقه بودن، وجود فرزندان کوچک، استرس و ناراضی خانوادگی و دیگر عوامل مرتبط به حوزه خانه، می شوند. در واقع، تحقیقات قبلی نشان داده اند که وظایف و کارهای فرد در خانه، تقاضاهای خانه را افزایش می دهد که این منجر به استرس در کار و خانواده می شود و ناراضی از زندگی خانوادگی و استرس در خانواده منجر به تضاد کار- خانواده می شود. منابع خانه شامل عواملی می شوند که باعث رفاه روانشناختی، فیزیکی و احساسی می شود. این منابع می توانند شامل برون سپاری وظایف خانگی و نگهداری از فرزندان، داشتن همسری که در انجام وظایف خانوادگی کمک می کند، پرستار بچه و تهیه غذا از بیرون شوند (روپانر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در نهایت با توجه به آنچه که گفته شد، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Home Demands-Resources (HD-R)
2. Ruppanner

این مدل با توجه به مدل ویدانف و تقاضا-منابع شغل (جی-دی-آر)، طراحی شده است. در این مدل و با توجه به تعریفی که از منابع ارائه شد (دارایی‌های ساختاری و روانشناختی که ممکن است به‌منظور تسهیل عملکرد، کاهش تقاضاها یا تولید منابع اضافی مورد استفاده قرار گیرند)، رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان منابع کار و همچنین رضایت خانواده به‌عنوان منبع خانواده در نظر گرفته است. انتظار می‌رود برنامه کارمندیاری به‌عنوان یکی از انواع مزایای سازمانی روی تضاد کار خانواده تأثیرگذار باشد. در نتیجه فرضیه اصلی و فرعی پژوهش عبارتند از:

#### فرضیه اصلی پژوهش:

✓ برنامه‌های کارمندیاری بر تضاد کار- خانواده تأثیرگذار هستند.

#### فرضیه‌های فرعی پژوهش:

✓ برنامه‌های کارمندیاری بر حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیرگذار هستند.

✓ برنامه‌های کارمندیاری بر رضایت شغلی تأثیرگذار هستند.

✓ برنامه‌های کارمندیاری بر رضایت از خانواده تأثیرگذار هستند.

✓ حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تضاد کار- خانواده تأثیرگذار است.

✓ رضایت شغلی بر تضاد کار- خانواده تأثیر تأثیرگذار است.

✓ رضایت خانواده بر تضاد کار- خانواده تأثیر تأثیرگذار است.

#### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی-مقطعی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کل کارکنان بانک رفاه کارگران شهر تهران به تعداد ۲۲۷۸ نفر بوده است که از این میان بر اساس فرمول کوکران ۲۸۹ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که در میان اعضای نمونه آماری توزیع گردید. به‌منظور سنجش روایی صوری سؤالات پرسشنامه و ابعاد آن نظر چند نفر از خبرگان منتخب از میان اعضای هیأت علمی دانشگاه گرفته شد و اصلاحات پیشنهادی از سوی آنها انجام گرفت. همچنین، به‌منظور سنجش پایایی سؤالات پرسشنامه‌ها، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد که میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که این میزان پایایی نشان‌دهنده قابلیت اطمینان مطلوب ابزار پژوهش می‌باشد. در نهایت، برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از رگسیون ساده خطی، آزمون واریانس یک‌طرفه (F) به کمک نرم‌افزارهای SPSS 23 استفاده شد.

#### یافته‌های پژوهش

جدول ۳، نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	روابط متغیرهای پژوهش	R	F	Beta	T	Sig
اصلی	برنامه کارمندیاری ← تضاد کار- خانواده	۰/۴۴۵	۷۱/۳۸۳	۰/۵۶۴	-۴/۳۲۴	۰/۰۰۰
فرعی اول	برنامه کارمندیاری ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۶۱۸	۱۷۷/۷۵۵	۰/۶۱۸	۱۳/۳۳۲	۰/۰۰۰
فرعی دوم	برنامه کارمندیاری ← رضایت شغلی	۰/۵۲۵	۱۰۹/۰۰۴	۰/۵۲۵	۱۰/۴۴۱	۰/۰۰۰
فرعی سوم	برنامه کارمندیاری ← رضایت از خانواده	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۴۳۹	۰/۶۶۱
فرعی چهارم	حمایت سازمانی ادراک شده ← تضاد کار- خانواده	۰/۰۱۶	۰/۰۷۴	۰/۰۱۶	۰/۲۷۲	۰/۷۸۶
فرعی پنجم	رضایت شغلی ← تضاد کار- خانواده	۰/۱۴۶	۶/۲۷۸	۰/۱۴۶	۲/۵۰۶	۰/۰۱۳
فرعی ششم	رضایت از خانواده ← تضاد کار- خانواده	۰/۳۲۸	۳۴/۸۶۲	۰/۳۲۸	۰/۸۸۹	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۳، نتایج تحلیل برای فرضیه اصلی تحقیق در سطح خطای ۰/۰۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین برنامه کارمندیاری و تعارض کار- خانواده ۰/۴۴۵ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی متوسط و مثبت بین این دو متغیر است. با توجه به مقدار F محاسبه شده و مقایسه آن با F جدول احتمال، فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها پذیرفته می‌شود. همچنین مقدار t محاسبه شده برابر با ۴/۳۲۴- است که خارج از بازه  $[+1/96 \text{ و } -1/96]$  است و در ناحیه بحرانی قرار دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که برنامه کارمندیاری بر تعارض کار- خانواده به طور منفی تأثیر می‌گذارد. همچنین، نتایج تحلیل برای فرضیه فرعی اول در سطح خطای ۰/۰۵ نتایج نشان می‌دهد که همبستگی مثبت و قوی بین برنامه کارمندیاری و حمایت سازمانی ادراک شده وجود دارد و با توجه به مقدار F، فرض خطی بودن رابطه بین آنها پذیرفته می‌شود. همچنین، مقدار t محاسبه شده برابر با ۱۳/۳۳۲ خارج از بازه مشخص شده است و در ناحیه بحرانی قرار دارد؛ بنابراین می‌توان گفت، برنامه کارمندیاری بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت می‌گذارد.

نتایج تحلیل برای فرضیه فرعی دوم تحقیق در سطح خطای ۰/۰۵ نشان می‌دهد که همبستگی مثبت بین برنامه کارمندیاری و رضایت شغلی وجود دارد و با توجه به مقدار F، فرض خطی بودن رابطه بین آنها پذیرفته می‌شود. همچنین مقدار t محاسبه شده برابر با ۱۰/۴۴۱ است که خارج از بازه مشخص شده است؛ بنابراین برنامه کارمندیاری بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد. نتایج تحلیل برای

فرضیه سوم تحقیق در سطح خطای ۰/۰۵ نشان می‌دهد که بین برنامه کارمندیاری و رضایت از خانواده همبستگی ضعیفی وجود دارد و با توجه به مقدار  $F$ ، مشخص می‌شود که برنامه کارمندیاری قادر نیست به خوبی تغییرات و واریانس رضایت از خانواده را تبیین کند. همچنین مقدار  $t$  محاسبه شده برابر با ۰/۴۳۹ است که داخل بازه‌ها مشخص شده است و در ناحیه بحرانی قرار ندارد که نشان می‌دهد، برنامه کارمندیاری بر رضایت از خانواده تأثیر ندارد. نتایج تحلیل برای فرضیه فرعی چهارم تحقیق در سطح خطای ۰/۰۵ نشان می‌دهد که بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعارض کار- خانواده همبستگی ضعیفی وجود دارد و با توجه به مقدار  $F$ ، مشخص می‌شود که حمایت سازمانی ادراک شده قادر نیست به خوبی تغییرات و واریانس تعارض کار- خانواده را تبیین کند. همچنین مقدار  $t$  محاسبه شده برابر با ۰/۲۷۲ است که داخل بازه موردنظر است و در ناحیه بحرانی قرار ندارد؛ بنابراین می‌توان گفت، حمایت سازمانی ادراک شده بر تعارض کار- خانواده تأثیر ندارد. نتایج تحلیل برای فرضیه فرعی پنجم تحقیق نشان می‌دهد که بین رضایت شغلی و تعارض کار- خانواده همبستگی مثبت و ضعیفی وجود دارد و با توجه به مقدار  $F$ ، مشخص می‌شود که بین این دو متغیر رابطه خطی وجود دارد. همچنین مقدار  $t$  محاسبه شده برابر با ۲/۵۰۶ است که خارج از بازه مشخص شده است و در ناحیه بحرانی قرار دارد که نشان می‌دهد، رضایت شغلی بر تعارض کار- خانواده تأثیر مثبت دارد. درنهایت، نتایج تحلیل فرضیه فرعی ششم تحقیق نشان می‌دهد که بین رضایت از خانواده و تعارض کار- خانواده همبستگی مثبت و ضعیفی وجود دارد و با توجه به مقدار  $F$ ، مشخص می‌شود که بین این دو متغیر رابطه خطی وجود دارد. همچنین مقدار  $t$  محاسبه شده برابر با ۵/۸۸۹ است که خارج از بازه موردنظر است و در ناحیه بحرانی قرار دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رضایت از خانواده بر تعارض کار- خانواده تأثیر مثبت دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

موضوعات کار- خانواده، اهمیت زیادی برای سازمان، زندگی کارکنان و اعضای خانواده آنها دارند. با توجه به افزایش روز افزون خانواده‌هایی با دو شاغل، والدین مجرد شاغل، هم زنان و هم مردان با چالش‌های پیچیده‌ای در مواجهه با فشارها و تقاضاهای ناسازگار و متناقض در زندگی کار و خانوادگی، روبه‌رو هستند. در واقع، کارکنان و سازمان‌ها نمی‌توانند از اهمیت موضوعات کار- خانواده چشم‌پوشی کنند؛ زیرا وقتی کارکنان برای از بین بردن تعارض بین کار و خانواده در تلاش هستند، بر خانواده و کار خود تأثیر منفی می‌گذارند؛ چراکه آنها قادر به رسیدگی گسترده به موضوعات خانوادگی و کاری خود نیستند و تمرکز خود را در کار از دست می‌دهند و درنهایت، هم بر عملکرد آنها در کار و هم در خانواده تأثیرات مخرب بر جای می‌گذارد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که سیاست‌ها و برنامه‌های کار- خانواده می‌توانند میزان تعارض کار- خانواده را به پایین‌ترین سطح، کاهش دهد. یکی از این برنامه‌ها، برنامه‌های کارمندیاری هستند که می‌توانند اهرمی برای پاسخگویی و برطرف کردن مسائل و مشکلاتی باشند که کارکنان برای حل آن‌ها دچار مشکل شده‌اند و کمک سازمان یا فرد دیگر به آنها می‌تواند مؤثر باشد. براین اساس، هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر برنامه‌های کارمندیاری بر تعارض کار- خانواده بوده

است که در نهایت نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که برنامه‌های کارمندیاری روی حمایت سازمانی ادراک شده به طور مثبت تأثیرگذار است؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت، کارکنان با توجه به برنامه‌های 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 ارائه این برنامه‌ها به منظور رفاه کارکنان و خانواده آنها بوده است، به شکل معنادار و مثبت تأثیرگذار باشند. در تحقیقات قبلی هم مشخص شده بود که مزایا و پاداش‌های سازمانی، می‌توانند حمایت سازمانی ادراک شده را افزایش دهند. همچنین، مشخص گردید که برنامه کارمندیاری روی رضایت شغلی کارکنان به طور مثبت تأثیرگذار است؛ پس می‌توان نتیجه گرفت که برنامه کارمندیاری به عنوان یکی از مزایای سازمانی، بر رضایت شغلی کارکنان بانک رفاه به طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است. همان طور که نتایج تحقیقات قبلی هم نشان می‌دهد، شیوه‌های دوستدار خانواده (برنامه کارمندیاری یکی از انواع این شیوه‌ها است)، تأثیر مثبت و قابل ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی دارند؛ علاوه بر این، با بررسی‌هایی که صورت گرفت مشخص شد که برنامه کارمندیاری روی رضایت از خانواده در بین کارکنان بانک رفاه تأثیرگذار نمی‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، از آنجا که یکی از جنبه‌های مهم برنامه‌های کارمندیاری، ارائه خدمات به خانواده کارکنان، توجه به زندگی و مسائل خانوادگی فرد و کمک به آنها در حل مسائل و مشکلات می‌باشد، این برنامه‌ها در بخش تأمین رفاه برای زندگی خانوادگی کارکنان به شکل مناسب و راضی‌کننده‌ای اقدام نکرده و مراقبت و توجه لازم را بر آن نداشته است؛ در حالی که در تحقیقی مشخص شده بود که برنامه‌های کارمندیاری روی رضایت از زندگی افراد تأثیر مثبت دارد.

با توجه به مدل تقاضا و منابع کار- خانواده، رضایت شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت از خانواده، از منابع کار و خانواده هستند. این منابع از طریق پاسخ‌های روانشناختی (رفتارها و نگرش‌های فرد در کار و خانواده) با تقویت و تعارض کار- خانواده در ارتباط است. نتایج تحلیل تأثیر این متغیرها بر تعارض کار- خانواده نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده روی تعارض کار- خانواده تأثیری ندارد؛ یعنی میزان حمایت سازمانی ادراک شده در کارکنان بانک رفاه به اندازه‌ای نبوده که قادر به تأثیرگذاری روی تعارض کار- خانواده باشد که این بر خلاف آن چیزی است که تئوری مبادله اجتماعی بیان می‌کند. مطابق با تئوری مبادله اجتماعی و تئوری حمایت سازمانی ادراک شده، وقتی در ذهن کارکنان این برداشت که سازمان حامی آنهاست شکل می‌گیرد، تعارض کار- خانواده کاهش می‌یابد. همچنین نتایج تحلیل نشان داد که 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 که می‌توان نتیجه گرفت، 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 نتایج تحلیل نشان می‌دهد که رضایت کار و خانواده همانند رضایت شغلی روی تعارض کار- خانواده تأثیر می‌گذارد؛ ولی این میزان تأثیر، مثبت بوده و باعث افزایش اندک در تعارض کار- خانواده شده است. 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. در نهایت نتایج تحلیل برای فرضیه اصلی همان‌طور که انتظار می‌رفت، نشان داد که برنامه کارمندیاری روی تعارض کار- خانواده به‌طور منفی تأثیرگذار است؛ یعنی وجود این برنامه‌ها در بانک رفاه، میزان تعارض و ناسازگاری بین دو حوزه کار و خانواده را کاهش می‌دهد. در تحقیقات قبلی هم مشخص شده بود که سیاست‌های کار- خانواده (که برنامه کارمندیاری جزئی از آنهاست) تعارض را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد.

با توجه به اینکه در بررسی فرضیه‌ها مشخص شد که برنامه‌های کارمندیاری بانک روی رضایت از خانواده تأثیر ندارد، به نظر می‌رسد، نیاز است که بانک به اعضای خانواده، شرایط زندگی خانوادگی و مسائل و نیازهایی که ممکن است رضایت از زندگی خانوادگی آنها را تحت‌الشعاع قرار دهد، توجه بیشتری کند. در این راستا، با توجه به انواع برنامه‌های کارمندیاری، پیشنهاد می‌شود که بانک به تقویت برنامه‌های کار- خانواده بپردازد. همان‌طور که در بررسی ادبیات برنامه‌های کارمندیاری بیان شد، یکی از انواع خدمات کارمندیاری برنامه‌های کار- زندگی می‌باشد؛ از جمله این برنامه‌ها می‌توان به مواردی همچون ساعات کار انعطاف‌پذیر، برنامه کار در خانه (یا دورکاری برای مشاغلی که امکان پذیر است)، هفته و ساعات کاری فشرده، بهبود خدمات درمانی اعضای خانواده کارکنان، فراهم کردن برنامه‌های مشاوره برای مسائل زناشویی، خانوادگی و موضوعات مرتبط به تربیت فرزندان، برگزاری جشن‌های خانوادگی بیشتر و تقدیر و تشکر کردن از کارکنان در برابر اعضای خانواده آنها به منظور نشان دادن اهمیت کارکنان برای بانک، اشاره کرد. همچنین بانک می‌تواند برای کارکنان بسته مزایای پیشنهادی مربوط به اعضای خانواده تعبیه کند؛ به‌طوری که کارکنان با توجه به سقف مزایایی که برای آنها مشخص شده، مزایایی را برای ارائه، به بانک پیشنهاد دهند. از دیگر اقداماتی که می‌تواند توسط بانک برای تأثیرگذاری برنامه‌های کارمندیاری روی رضایت از خانواده انجام شود، توجه به رویدادهای مهم زندگی خانوادگی کارکنان می‌باشد؛ رویدادهای چون تولد اعضای خانواده، ازدواج خود فرد و با فرزندان، موفقیت‌های اعضای خانواده، مرگ نزدیکان. برای این منظور بانک می‌تواند تسهیلاتی چون وام ارائه دهد تا در هزینه‌های مربوط به این رویدادها به فرد کمک کند، هدایایی را جهت تبریک برای آنها ارسال کند، برنامه‌های مشاوره جهت ازدواج، پیشرفت تحصیلی فرزندان و یا بهبود شرایط روحی کارمند داغ دیده فراهم کند. ارائه هر کدام از برنامه‌هایی که در بالا به آن اشاره شد، کمک می‌کند تا رضایت از خانواده کارکنان بانک ارتقاء یابد. اگرچه ممکن است موارد اشاره‌شده، جزء خدمات ارائه‌شده به کارکنان باشد؛ اما گسترش، بازنگری و بهبود آنها، می‌تواند کمک به تأثیرگذار بودن این برنامه‌ها بر رضایت کارکنان و اعضای خانواده آنها داشته باشد. در نهایت نیز پیشنهادات زیر نیز ارائه می‌گردد:

✓ بالا بردن مبلغ کمک هزینه مهد کودک به منظور اینکه کارکنان (به‌ویژه کارکنان خانم) توانایی ثبت‌نام فرزندان خردسال خود را در این مراکز داشته باشند تا هنگامی که در محل کار هستند از جانب نگهداری و سلامت آنها نگران نباشند و از این‌رو بتوانند با تمرکز بیشتری وظایف خود را انجام دهند،

- محل کار را زودتر از ساعت مقرر ترک نکند و درنهایت، این مزیت ارائه شده از سوی بانک بتواند مانع از ایجاد تعارض بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی کارکنان شود.
- ✓ امکان استفاده کارکنان خانم از بیمه درمانی برای فرزندان جهت بهبود رضایت از خانواده کارکنان.
  - ✓ تقویت و بهبود شرایط هتل‌ها و مهمانسراها در شهرستان‌ها و پذیرش تعداد بیشتر از کارکنان؛ به این دلیل که امکان چندین مسافرت در سال همراه با امکانات بهتر برای آنها فراهم شود تا مدتی از فضا و مسئولیت‌های تنش‌زا و پراسترس در بانک دور شوند و همچنین لحظات لذت‌بخشی را در کنار اعضای خانواده خود بگذرانند و رضایت از زندگی و تعاملات خانوادگی آنها افزایش می‌یابد.
  - ✓ قرارداد بستن با مجموعه‌های ورزشی نزدیک منزل کارکنان؛ به این دلیل که کارکنان و اعضای خانواده بیشتر از امکانات ورزشی استفاده کنند تا سلامت جسمی و روحی آنها افزایش یابد، تأثیرات مخرب استرس و فرسودگی شغلی ناشی از حجم زیاد کار و حساسیت برخی از وظایف تقلیل یابد و متحمل هزینه اضافی برای رفت‌وآمد نشوند.
  - ✓ افزایش اطلاع‌رسانی در خصوص تسهیلات و خدمات رفاهی؛ زیرا برخی از کارکنان از انواع مزایای در نظر گرفته شده برای آنها مطلع نیستند. همچنین یکی از انواع خدمات کارمندیاری، خدمات اداری است که شامل برنامه‌های مختلفی می‌شود که یکی از این برنامه‌ها، تبلیغات برای برنامه‌ها و خدمات کارمندیاری می‌باشد تا کارکنان با مزایایی که می‌توانند از آنها بهره‌مند شوند، آشنا شوند.
  - ✓ ارائه کارت رفاهی به کارکنان جهت استفاده بهتر از مزایای رفاهی در هر نقطه از کشور.
  - ✓ اعطای مرخصی‌های درمانی و اجباری به منظور بهبود سلامت روحی و جسمی کارکنان؛ زیرا با توجه به خدماتی بودن حوزه فعالیت و حساسیت وظایف، انجام درست و صحیح مسئولیت‌ها نیازمند سلامت کامل روحی و جسمی کارکنان است.
  - ✓ فراهم کردن شرایطی که کارکنان بتوانند پیشنهادات و درخواست‌های خود را در زمینه مزایا و خدمات موردنظر و دلخواهشان، ارائه دهند. این پیشنهاد با توجه به یکی از اصول برنامه‌های کارمندیاری ارائه شده است که لازمه تنظیم و ارائه این چنین برنامه‌هایی را همکاری و توافق بین کارکنان و مدیریت سازمان می‌داند.
  - ✓ از بین بردن این تصور در کارکنان بانک که در ارائه مزایا، بین کارکنان صف و ستاد یا کارکنان سطوح بالاتر و پایین‌تر، تبعیض وجود دارد که این مهم می‌تواند از طریق اطلاع‌رسانی درست از انواع برنامه‌ها و خدمات ارائه شده، توجه به پیشنهادات دریافتی از کارکنان در مورد مزایای درخواستی به منظور شناخت نیاز کارکنان در این زمینه و بهبود خدمات ارائه شده به شعب، تحقق یابد.

## منابع

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.

Azzone, V., McCann, B., Merrick, E. L., Hiatt, D., Hodgkin, D., & Horgan, C. (2009). Workplace Stress, Organizational Factors and EAP Utilization. *Journal Workplace Behavior Health*, 24(3), 344-356.

Bakar, Z. A. & Salleh, R. (2015). Role Demands, Work Family Conflict and Motivation: A Proposed Framework. *The International Journal Global Business and Management Research*, 7(2), 78-87.

Bell, M., Shumway, S., & Arredondo, R. (2006). Financial Planners and Employee Assistance Programs (EAPs): An Opportunity For Practice Building. *Journal of Personal Finance*, 5(1), 26-36.

Breeschoten, L. v., & Evertsson, M. (2019). When does part-time work relate to less work-life conflict for parents? Moderating influences of workplace support and gender in the Netherlands, Sweden and the United Kingdom. *Community, Work & Family*, 22(5), 1-23.

Carlson, D., K, M., & W, L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.

Cole, P., Cecka, D. M., & Smith, F. (2012). Persons Affected by Traumatic Brain Injury in the Workplace: Implications for Employee Assistance Programs. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 227-249.

Cooklin, A. Westrupp, E. Strazdins, L. Giallo, R. Martin, A. & Nicholson, J. (2014). Mothers' work-family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship. *John Wiley & Sons Ltd*, 41(2), 266-277.

Dickens, S., Dotter, E., Handy, M., & Waterman, L. (2014). Reducing Stress to Minimize Injury: The Nation's First Employee Assistance Program for Dairy Farmers. *Journal of Aeromedicine*, 19(2), 103-106.

Employee Assistance Society of North America (EASNA). (2010). Indicators of the Quality of EAP Services. PP: 1-5.

Gronlund, A. & Oun, I. (2018). In search of family-friendly careers? Professional strategies, work conditions and gender differences in work-family conflict. *Community, Work & Family*, 21(1), 87-105.

Jacobson, J., & Attridge, M. (2010). Employee assistance programs (EAPs): An allied profession for work/life. In S. Sweet & J. Casey (Eds.), *Work and family encyclopedia*. Available from: [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=17296&area=All](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=17296&area=All), 1-44.

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.

Jain, S., & Nair, Sh. (2013). Research on Work- Family Balance: A Review. *Business Perspectives and Research*, 2(1), 43-58.

Joseph, B., & Walker, A. (2017). Employee assistance programs in Australia: the perspectives of organisational leaders across sectors. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 177-191.

Joseph, B., Walker, A., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2017). Evaluating the effectiveness of employee assistance programmes: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 1-15.

Maharshi, N. & Chaturvedi, R. (2015). A Study of Factors- Affecting Work-life Balance of Women Employees Working in Public and Private Sector Banks of Rajasthan. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research (APJMER)*, 4(1), 93-107.

Mulvaney, M. (2014). Leave Programs/Time Off and Work-Stress Family Employee Benefits Programs, Organizational Commitment, and Self-Efficacy among Municipal Employees. *Public Personnel Management*, 15, 1-30.

Roche, A., Kostadinov, V., Cameron, J. P., Ken McEntee, A., & Duraisingam, V. (2018). The development and characteristics of Employee Assistance Programs around the globe. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33, 1-20.

Ruppner, L. (2013). Conflict between Work and Family: An Investigation of Four Policy Measures. *Social Indicators Research*, 110(1), 327-347.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132.

Shevchuk, A., Strebkov, D., & Davis, Sh. N. (2019). Skill mismatch and work- life conflict: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Education and Work*, 32(2), 181-195.

Skurak, H., Hamilton. M. S., Naswall, Th., & Kuntz, J. C. (2018). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work-life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42(8), 1-26.

Taraniwski, Ch., & Mahien, K. (2013). Trend in employee assistance program implementation, structure and utilization, 2009 to 2010. *journal of workplace behavioral*, 28(3), 172-191.

Warley, R., & Hughes, D. (2010). Core Technology, Professional Engagement, and Employee Assistance Practice. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(3), 201-217.

Watanabe, M., & Falci, Ch. (2014). A Demands and Resources Approach to Understanding Faculty Turnover Intentions Due to Work-Family Balance. *Journal of Family Issues*, 37(3), 1-23.