

## تبیین مدل پیشایندها و پسایندهای تعادل کار و زندگی؛ مطالعه‌ای در شرکت ملی گاز ایران

محرم عباسی<sup>۱\*</sup> - الهام ابراهیمی<sup>۲</sup> - حمیدرضا ایرانی<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه تغییرات جمعیت شناختی و جامعه شناختی زیادی از جمله افزایش تعداد زنان، زوج‌های شاغل، ساعت‌های کاری طولانی و پیچیدگی فناوری در محیط‌های کاری اتفاق افتاده است که شرکت ملی گاز ایران نیز متأثر از این تغییرات و به دنبال بررسی وضعیت تعادل کار و زندگی و راه‌های تقویت آن بوده است. از این رو، تبیین و بررسی مدل پیشایندها و پسایندهای تعادل کار و زندگی در میان کارکنان شرکت ملی گاز ایران هدف این پژوهش قرار گرفت. روش انجام پژوهش توصیفی - هم‌بستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت ملی گاز ایران شامل ۲۱۷۲ نفر تشکیل داده است. از بین آن‌ها تعداد ۳۲۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ویژگی‌های شغل، خود ارزیابی محوری و گرایش به مسیر شغلی متغیر، تأثیر مثبت و معناداری بر تعادل کار و زندگی دارد و تعادل کار و زندگی نیز بر رضایت شغلی، رضایت خانوادگی و افتخار سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. تأثیر افتخار سازمانی بر رضایت شغلی نیز مثبت و معنادار است.

واژگان کلیدی: تعادل کار و زندگی، خود ارزیابی محوری، گرایش به مسیر شغلی متغیر، ویژگی‌های شغل، شرکت ملی گاز ایران

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت نیروی انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

<sup>۲</sup> دکترای مدیریت منابع انسانی و استادیار پژوهشکده اقتصاد و مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> دکترای مدیریت، گرایش رفتار سازمانی و استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران، نویسنده مسئول

(hamidrezairani@ut.ac.ir)

\* این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد محرم عباسی در رشته مدیریت دولتی (گرایش مدیریت نیروی انسانی) پردیس فارابی دانشگاه تهران بوده و طرح تحقیقاتی شرکت ملی گاز ایران و مورد حمایت آن شرکت می باشد.

## مقدمه

با توجه به تغییراتی که امروزه در جامعه شاهد آن هستیم، از قبیل توسعه تکنولوژی جدید، افزایش تعداد زنان در محیط کار و در نتیجه تعدد خانواده‌هایی که هم زن و هم مرد در آن شاغل می‌باشند، تضاد و تعارض بین کار و زندگی شخصی به امری معمول در جهان تبدیل گردیده که این مسئله هم باعث نگرانی کارکنان و هم باعث نگرانی کارفرمایان در زمینه حفظ تعادل و توازن بین زندگی کاری و زندگی شخصی شده است (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). از نظر آبوت و دی سیری<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) کارکنان به تعادل نقش‌های کاری و غیر کاری نیاز دارند و کارفرمایان برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها به این موضوع علاقه نشان می‌دهند. طبعاً، هرگونه عدم توازن بین تعهد شخصی و تعهد سازمانی و مدیریت ناکارآمد اولویت‌های زندگی می‌تواند به عواقب و پیامدهای جدی در هر بعد یا همه ابعاد سازمانی منتهی گردد و ممکن است به طور کلی به کاهش رضایت شغلی، عملکرد ضعیف و بهره‌وری پایین، جاه طلبی، افزایش غیبت و ترک خدمت، فرسودگی شغلی کارکنان، استرس شغلی، تضعیف سلامت فیزیولوژیکی و روان شناختی و در نهایت کاهش عملکرد فرد در زندگی شخصی و خانوادگی منجر شود (Poulose & Sudarsan, 2014). پژوهش‌های مختلفی تأثیر تعادل کار و زندگی را بر متغیرهای گوناگون بررسی کرده‌اند که این امر نشان دهنده اهمیت این موضوع در سازمان‌هاست. شوجات، چیما و بوتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان دادند که شیوه‌های تعادل کار و زندگی در صورتی که به صورت متناسب به کار برده شوند، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته و در نهایت بهره‌وری کارکنان سازمان را بهبود می‌بخشند. کارفرمایانی که حمایت‌کننده فرهنگ‌های کار- خانواده می‌باشند، کارکنانی دارند که تعهد بالایی داشته، کمتر دچار فرسودگی شغلی شده و کمتر سازمان را ترک می‌کنند (Leary, Green, Denson, 2013). Schoenfeld, Henley & Langford (2013) ولی در سازمانی که اهمیتی برای این موضوع قائل نیستند، افراد با توجه به فرسودگی شغلی سازمان را ترک می‌کنند (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011). هم‌چنین در سازمان‌هایی که تعادل کار و زندگی

<sup>1</sup>. Abbott & De Cieri

<sup>2</sup>. Shujat, Cheema & Bhutto

را فعالانه ارتقا می‌دهند، عملکرد کارکنان افزایش یافته ( Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2014) و همچنین نگرش‌های انحرافی و غیبت کاهش می‌یابد ( Thriveni & Rama, 2012). (Devi, 2012).

سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و اثربخشی کار به دنبال تشخیص و بهبود مشکلات کارکنان خود هستند، در چند سال اخیر تعارض‌های زندگی شخصی و زندگی کاری باعث شده که توجه مدیران سازمان‌ها بیش از پیش به شناخت این مسئله و راه‌حل‌های کاهش تعارض کار و زندگی و برقراری تعادل بین این دو متغیر معطوف شود. پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور نیز موید لزوم توجه به این حوزه در عرصه پژوهش و عمل است. نتایج یکی از جامع‌ترین نگرش‌سنجی‌های صورت گرفته بر اساس ارزیابی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی نشان داد ۲۰۱۴۵۸ نفر از کارکنان ۱۵۷ سازمان ایرانی در سال ۱۳۹۶ امتیاز تعادل کار و زندگی خود را ۵۲ درصد دانسته‌اند، به عبارت دیگر، نتایج این خود ارزیابی وضعیت تعادل کار و زندگی کارکنان سازمان‌ها را در مقایسه با امتیاز دوازده نگرش دیگر نظیر رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بسیار پایین و در جایگاه یازدهم برآورد کرده است (قلی‌پور، محمداسماعیلی و دبیری، ۱۳۹۶؛ قلی‌پور و محمداسماعیلی ۱۳۹۶). این آمار لزوم واکاوی دقیق علل و عوامل ریشه‌ای ایجادکننده تضاد کار و زندگی و ارائه راهکارهای ارتقای تعادل کار و زندگی را به صورت واضح و روشن نشان می‌دهد. شرکت ملی گاز ایران نیز متأثر از تغییراتی نظیر افزایش تعداد زنان در نیروی کار که تقریباً ۵۰ درصد کارکنان آن را تشکیل می‌دهند، جمعیت سنی و حضور نسل X یا همان متولدین ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ (نوئه، هالنبک، گرهارت و رایت، ۱۳۹۶)، افزایش ساعت کاری، افزایش فاصله مکانی محل کار و زندگی، اشتغال همسر، دو شغله شدن افراد در بازار کار و تغییرات تکنولوژی می‌باشد، از این رو واحد منابع انسانی سازمان در جلسه‌های طرح‌های پژوهشی در معاونت پژوهش و فناوری از موضوع تعادل کار و زندگی به عنوان یکی از مشکلات سازمان که کارکنان را درگیر کرده و عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده یاد کرده و این موضوع را جزو اولویت‌های پژوهشی سازمان لحاظ نموده تا ضمن بررسی اهمیت این موضوع از دیدگاه کارکنان به تقویت و ارتقای تعادل کار و زندگی آنان از طریق انجام پژوهشی در این زمینه کمک نماید. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال تبیین

و بررسی مدل پیشایندها (پیشایند کاری شامل ویژگی‌های شغل<sup>۱</sup> و پیشایندهای شخصی شامل خود ارزیابی محوری<sup>۲</sup> و گرایش به مسیر شغلی متغیر<sup>۳</sup>) و پسایندهای (سازمان محور شامل افتخار سازمانی<sup>۴</sup>، کار محور شامل رضایت شغلی و خانواده محور شامل رضایت غیرکاری (رضایت خانوادگی) تعادل کار و زندگی در بین کارکنان شرکت ملی گاز ایران می‌باشد.

### پیشینه پژوهش

مطالعه تعادل میان کار و زندگی از دهه ۱۹۷۰ و همزمان با رشد توجه به کیفیت برنامه‌های مراقبت از کودکان و توسعه برنامه‌های یاری رسان به کارمندان که به منظور ایجاد تسهیلاتی برای کارکنان به هنگام مواجهه با استرس، افسردگی، بیماری و افرادی که بهره‌وری کمتری داشتند، ایجاد شده بود، آغاز گردید (Morgan, 2009). تعادل کار و زندگی در طی سال‌های ۱۹۹۰ بسیار مورد توجه محققان قرار گرفت و یکی از علل اساسی آن نیز ورود گسترده زنان به بازار کار بود. واژه تعادل کار و زندگی شامل مدیریت زمان، تعارض درون نقشی (ازدیاد نقش و ابهام نقش) و مراقبت و توجه به اطرافیان بوده و هریک از این سه جنبه دربردارنده نقش‌های خانوادگی و نقش‌های کاری می‌باشند (Gregory, Milner & Windebank, 2013). بر اساس پیشینه و تاریخچه این موضوع و دیدگاه‌های مختلفی که در زمینه روابط بین کار و زندگی وجود دارد، سه رویکرد تعارض کار و خانواده، غنی‌سازی کار و خانواده و تعادل کار و زندگی قابل تفکیک است. در رویکرد تعارض کار و خانواده دیدگاه حاکم بر روابط کار- خانواده دیدگاه منفی است. این دیدگاه بر این پایه استوار است که افراد، میزان محدودی زمان و انرژی در اختیار دارند و کار و خانواده بر سر این منابع محدود با یکدیگر رقابت می‌کنند. در نتیجه، محور این دیدگاه تعارض میان کار و خانواده است (Kim & Kim, 2017). در حالی که پارادایم تعارض کار و زندگی بر ادبیات

<sup>1</sup> job characteristics

<sup>2</sup> Core Self-Evaluations

<sup>3</sup> protean career orientation (PCO)

<sup>4</sup> organizational pride

در این حوزه غالب شده بود، بسیاری از محققان از جمله گرین هاوس و پاول<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) شروع به بررسی تعاملات مثبت بین کار و خانواده کردند. غنی‌سازی کار و زندگی را «تأثیر تجربیات یک نقش در بهبود کیفیت زندگی در نقش دیگر تعریف می‌کنند»، این دیدگاه بدون داشتن هرگونه جهت مشخص توسعه یافته است در حالی که مفاهیم آن کاملاً تفکیک و تعریف نشده و بعضاً به علت ابهام مفهومی، به یک معنی به کار رفته‌اند. مفاهیمی چون تسهیل و غنی‌سازی کار و خانواده در این دیدگاه شکل گرفته‌اند (Julien, Somerville & Brant, 2017). اما رویکرد تعادل کار و زندگی دیدگاهی است که به ترکیب کردن کار و خانواده توجه دارد. در این دیدگاه به مفاهیمی چون تعادل کار-خانواده و تناسب کار-خانواده اشاره می‌شود. این دیدگاه از نظر مفهومی و معیارهای اندازه‌گیری و توسعه همواره دچار تغییر و تحول بوده است، اما به نسبت رویکردهای قبلی، نگرش مناسبتری به عوامل کار و خانواده دارد (Carlson, 2008 & Grzywacz). گرین هاوس و آلن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) تعادل بین کار و خانواده را میزانی که اثربخشی و رضایت فرد در نقش‌های کاری و خانوادگی با اولویت‌های زندگی فرد سازگاری دارند، تعریف کرده‌اند. پیچلر<sup>۳</sup> نیز تعادل را در نبود تعارض می‌داند و معتقد است که تعادل کار-زندگی زمانی تجربه می‌شود که تقاضاهای حوزه کار با تقاضاهای سایر حوزه‌ها، مثلاً خانواده یا اوقات فراغت، سازگار باشد (Pichler, 2009). برخی نیز تجربه تعادل میان کار و زندگی را مربوط به افرادی دانسته‌اند که بر روی زمان، مکان و چگونگی کار کردن خودکنترلی دارند (Kalliath & Brough, 2008). کاسپر، وزیر، واینه، دیهاو و گرین هاوس<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) بعد از بررسی ۲۳۳ پژوهش، این تعریف را از تعادل کار و زندگی ارائه کردند: میزانی که کارکنان ارزیابی مطلوبی را از ترکیب نقش‌های کاری و غیر کاری حفظ می‌کنند و این امر ناشی از اعتقاد بر این است که تجربیات عاطفی، عجین شدن و اثربخشی در نقش‌های کاری و غیر کاری متناسب با ارزشی است که هرکدام به همراه دارند. از نظر گرین هاوس که متخصص این حوزه است، کسانی که ابعادی برای تعادل کار و زندگی در نظر گرفته‌اند، خود تعادل

<sup>1</sup> Greenhaus, & Powell

<sup>2</sup> Allen

<sup>3</sup> Pichler

<sup>4</sup> Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw & Greenhaus

کار و زندگی را اندازه‌گیری نکرده‌اند و برای ارزیابی این مفهوم باید رضایت از آن را سنجید. بر همین اساس سنجه والکور<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) که سطح کلی رضایت و خرسندی فرد ناشی از ارزیابی درجه موفقیت وی در برطرف نمودن نیازهای مربوط به نقش‌های کاری و خانوادگی می‌داند را پیشنهاد می‌کند.

با توجه به هدف پژوهش حاضر که ضمن بررسی وضعیت تعادل کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران به دنبال تقویت آن نیز بوده، با مطالعه پژوهش‌های پیشین در این حوزه، به دسته‌بندی عوامل تاثیرگذار به عنوان پیشایندهای تعادل کار و زندگی پرداخته شد. در این راستا متغیرهای گرایش به مسیر شغلی متغیر، خود ارزیابی محوری و ویژگی‌های شغلی به عنوان پیشایندهای متغیر تعادل کار و زندگی انتخاب شد که در ادامه به مبانی نظری هریک اشاره می‌شود.

امروزه سازمان‌ها نیازمند اتخاذ راهبردهایی برای نگهداشت و ارتقای نیروهای با ارزش و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی در کسب و کار می‌باشند (Somaya & Wiliamson, 2008). یکی از چالش‌هایی که در این ارتباط مطرح است، بحث طرح‌ریزی و سازماندهی مسیرهای شغلی و جریان پیشرفت برای منابع انسانی، به ویژه برای کارکنانی با وظایف، نقش‌ها، اهداف، امیدها، آرزوها، احساسات و شایستگی‌های مختلف می‌باشد (Barclay, Chapman & Brown, 2013). در دیدگاه سنتی مسیر شغلی مجموعه‌ای از پست‌های متوالی در یک شغل یا سازمان تعریف می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۵). در محیط‌های کاری امروزی، از یکسو کارکنان مسئول مدیریت مسیر شغلی‌شان می‌باشند و از سوی دیگر مدیران به دلیل دشواری حوزه انسانی و سایر بی‌ثباتی‌ها و تغییرات متعدد، برای اداره مسیر شغلی کارکنان مسئولیت دشوارتری را بر عهده دارند. یکی از سازه‌های مهم در برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، جهت‌گیری کارراهه شغلی<sup>۲</sup> یا شناسایی تمایلات افراد برای انتخاب مسیرهای شغلی خود است (شیخ اسماعیلی و حزباوی، ۱۳۹۵). این امر بدیهی است که کارکنان در سازمان به دنبال منافع خود می‌باشند و در این محیط بی‌ثبات که بیش‌تر سازمان‌ها استخدام مشروط دارند، کارکنان به دنبال طی مسیر شغلی‌ای هستند که

<sup>1</sup> Valcour

<sup>2</sup> career orientations

بیشترین سرمایه (شامل مهارت، تجربه، دانش و ارتباطات) را از آن به دست آورند (Abessolo, Hirschi & Rossier, 2017). سرمایه شغلی<sup>۱</sup> یا سرمایه کارراهه شغلی که در دهه اخیر توجه بسیاری از محققان و سازمان‌ها را به خود جلب کرده، دلیل اصلی مطرح شدن گرایش به مسیر شغلی متغیر است. گرایش به مسیر شغلی متغیر به معنی پیروی از معیارهای فرد در مورد موفقیت مسیر شغلی و مدیریت مؤثر مسیر شغلی است و گاه به عنوان گرایش به مسیر شغلی بدون مرز<sup>۲</sup>، به معنی جستجوی روابط و فرصت‌های مسیر شغلی در طول مرزهای سازمانی مطرح می‌شود (Gubler, Arnold & Coombs, 2014). جهت‌گیری مسیر شغلی متغیر به این معناست که خود شخص، و نه سازمان، مسئول ایجاد مسیر شغلی است. با وجود مزایای بسیار مسیر شغلی متغیر، پژوهش‌های موجود از لحاظ درک مفهوم و عملکرد جهت‌گیری شغلی محدود هستند (Hirschi, Jaensch & Herman, 2017). طبق دیدگاه بریسکو و هال<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) گرایش به مسیر شغلی از دو بعد اساسی خود راهبری و ارزش محوری تشکیل می‌شود. داشتن رویکرد خود راهبری برای مدیریت مسیر شغلی بدین معناست که فرد کنترل شخصی بر توسعه مسیر شغلی، ابتکار عمل برای بررسی گزینه‌های مسیر شغلی و تصمیم‌گیری در مورد انتخاب مسیر شغلی داشته باشد. منظور از ارزش محوری، ارزش‌های درونی فرد است که راهنمایی برای سنجش موفقیت مسیر شغلی فرد می‌باشد. ارزش محور بودن به این معناست که اهداف و ارزش‌های اصلی افراد موجب بهبود انگیزش در راستای تصمیمات مسیر شغلی شود و استانداردهایی را برای تجربه موفقیت مسیر شغلی ایجاد کند (Briscoe, & Hall 200: 8).

خود ارزیابی محوری یک صفت گسترده، مکنون و مرتبه بالاتری است که با چهار صفت شخصیتی مشخص می‌شود، این چهار صفت عبارتند از: عزت نفس، خودکارآمدی تعمیم یافته<sup>۴</sup>، ثبات هیجانی و کانون کنترل (Joo & Jo, 2017). نقطه مشترک این چهار صفت، خود ارزیابی محوری نام دارد که نوعی ارزیابی بنیادی است که فرد از ارزشمندی، اثربخشی و قابلیت خود به عنوان یک فرد به عمل می‌آورد (Karatepe & Demir, ). عزت نفس به

<sup>1</sup> career capital

<sup>2</sup> Boundaryless Career Orientations (BCO)

<sup>3</sup> Briscoe, & Hall

<sup>4</sup> generalized self-efficacy

عنوان ارزش کلی فردی که خود را ارزشمند تلقی می‌کند، تعریف می‌گردد ( Judge & et al., 2005). کورمن عزت نفس افراد را میزان ارزشمندی و توانایی‌های آن‌ها تعریف می‌کند (همتی نوعدوستی، حسن زاده و منزوی، ۱۳۹۴). باندورا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) خود کارآمدی را اعتقاد فرد به قابلیت‌های خود در سازماندهی و انجام یک رشته فعالیت‌های مورد نیاز برای مدیریت شرایط و وضعیت‌های مختلف تعریف می‌کند. کانون کنترل یعنی میزان ادراک کلی فرد از این که رویدادها را تحت کنترل سایر افراد یا موقعیت‌های قدرتمند می‌داند (کانون کنترل بیرونی) یا این که آن‌ها را تحت کنترل خودش (کانون کنترل درونی) تلقی می‌کند. افراد دارای کانون کنترل درونی بالا، جنبه‌های مختلف محیط کارشان را تحت کنترل خود می‌دانند (Spector & Fax, 2010). ثبات هیجانی می‌تواند به عنوان یک واکنش متقابل از حالت‌های احساسی و انعطاف‌پذیری عاطفی در برابر تاثیرات محیطی تعریف شود (McNall, Masuda, Shanock & Nicklin, 2011). ثبات هیجانی را می‌توان حالت‌های احساسی مناسب و واکنش عاطفی تعدیل شده در برابر اتفاق‌های محیطی تعریف کرد. ثبات عاطفی به تغییر کمتر احساسات در زمان کوتاه نیز دلالت دارد و تغییر سریع احساس فرد در یک زمان کوتاه نشان دهنده بی‌ثباتی و ناپایداری عاطفی فرد می‌باشد (Karatepe & Demir, 2014).

در سال ۱۹۶۷ هاکمن و اولدهام مدل ویژگی‌های شغل را به عنوان یکی از روش‌های انگیزشی طراحی شغل ارائه دادند که به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. مدل مزبور بیانگر آن است که هر شغل را می‌توان بر حسب پنج بعد اصلی شامل تنوع مهارت، هویت کار، اهمیت کار، استقلال و بازخور توصیف و ارزیابی کرد (Johari & Yahya, 2016). مهارت یک شغل، میزان نیاز یک شغل به فعالیت‌های متفاوت است به گونه‌ای که فرد بتواند از مهارت و استعداد‌های متفاوت استفاده کند و شغل شامل وظایف متنوع باشد به طوری که یک فرد بتواند از مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگون بهره گیرد. بعد هویت کار نیز میزان الزام یک شغل به تکمیل یک کار کامل یا یک بخش قابل تشخیص از کار است، برای مثال، به پایان رساندن یک پروژه مشخص، به هریک از این کارها هویت بیشتری می‌بخشد. اهمیت یک شغل میزانی است که شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و اثرات

<sup>1</sup> Bandura

محسوسی بر زندگی یا کار افراد دیگر دارد. استقلال در شغل به میزان فراهم آوردن استقلال و اختیار قابل توجه در برنامه‌ریزی کار و تعیین رویه‌های مورد استفاده در اجرای آن کار برای فرد شاغل توسط یک شغل اشاره دارد. بازخور، میزان کسب اطلاعات مستقیم و روشن توسط فرد شاغل درباره اثربخشی عملکرد او و در نتیجه اجرای فعالیت‌های کاری مورد نیاز شغل است (Robbins, 2013).

همان‌طور که پیشتر اشاره شد در پژوهش حاضر، ضمن بررسی وضعیت تعادل کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران، با مطالعه پژوهش‌های پیشین در این حوزه، متغیرهای افتخار سازمانی، رضایت شغلی و رضایت خانوادگی به عنوان پسابندهای تعادل کار و زندگی در نظر گرفته شد که در ادامه به مبانی نظری هر کدام اشاره می‌شود.

واژه «غرور سازمانی»<sup>۱</sup> واژه‌ای است که همانند بسیاری از مفاهیم دیگر از علم روان‌شناسی وارد مدیریت شده است. میشکایند<sup>۲</sup> از نخستین کسانی است که واژه «غرور» را در مدیریت و سازمان به کار برد. وی با اشاره به این مفهوم دو نوع‌شناسی از غرور ارائه کرده است و به تعریف هر کدام پرداخته است. احساس غرور ممکن است منجر به خودخواهی، خودبینی و یا عزت نفس مثبت بیش از حد شود که چنین غروری را غرور گستاخانه می‌نامند. هم غرور گستاخانه و هم غرور مثبت ریشه در نگرش‌های درونی دارد. هر دو نوع غرور توسط دیگران تحریک شده و موجب ادامه فعالیت‌هایی می‌شود که با احساس غرور تقویت شده است. در مورد غرور گستاخانه نگرش اولیه، خودبینی فرد است) مثلاً من فرد فوق العاده‌ای هستم) در صورتی که در مورد غرور مثبت، نگرش اولیه، رفتار یا نتایج فرد است) مثلاً من کار را به خوبی انجام می‌دهم) (Mischkind, 1998). این مفهوم در منابع فارسی کمتر توسعه پیدا کرده و مطالعات کمتری بر روی آن صورت گرفته است. در پژوهش‌های نخست (دادخواه، ۱۳۹۲؛ مختاری، ۱۳۹۱؛ دادخواه، ۱۳۹۴)، عنوانی که برای این مفهوم انتخاب شده به تبعیت از محققان اولیه «غرور سازمانی» می‌باشد، اما با توجه به پژوهش‌های اخیر خارجی (Gouthier & Rhein, 2011; Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016; Kraemer & Gouthier, 2014; Trapero,

<sup>1</sup> Organizational pride

<sup>2</sup> Mischkind

فرد، خائف الهی و فروزنده، ۱۳۹۶) در این زمینه که به واکاوی و طراحی سنجش‌های پژوهشی و اعتبارسنجی آن مفهوم پرداخته‌اند، عنوان «افتخار سازمانی» مناسب دیده شد. در پژوهش حاضر نیز عبارت «افتخار سازمانی» طبق نظر اساتید خبره و نیز به دلیل تداعی مفهوم مثبت این عبارت نسبت به عبارت «غرور سازمانی»، مناسب تشخیص داده شد و در سراسر پژوهش همواره از این عنوان استفاده گردید. کرامر و گوتیر (۲۰۱۴) افتخار سازمانی را به ایجاد نوعی از اطمینان نسبت داده‌اند که موجب بهبود محیط کار شده و در سازمان‌هایی که هویت اجتماعی بالایی داشته باشند، ایجاد می‌گردد. تراپرو و همکاران (۲۰۱۷) افتخار سازمانی را افتخار کردن کارکنان به حضور در یک سازمان، خود را بخشی از سازمان دانستن و رضایت داشتن از دستاوردها و محبوبیت سازمان در نگاه دیگران تعریف کرده‌اند (Trapero & et al., 2017: 281). افتخار سازمانی شامل دو نوع افتخار سازمانی «احساسی» و «نگرشی» است؛ در نوع اول، کارکنان می‌توانند احساسات مؤثر موقت و کوتاه مدت از افتخار را که بر درک یک رویداد موفقیت آمیز درباره سازمان مبتنی است، تجربه کنند. در نوع دوم، کارکنان می‌توانند یک نگرش شناختی و پایدار از افتخار داشته باشند که از درک کلی نسبت به سازمان ناشی شده است. کارکنان نسبت به دستاوردهای شرکت چه در زمان حال و چه در گذشته احساس افتخار می‌کنند و این بدان معنی است که افتخار احساسی سازمانی افزایش می‌یابد. اگر کارمند در مقایسه میان دستاوردهای حقیقی شرکت و انتظارات کارمند از چگونگی انجام وظایف سازمانی، به عنوان یک موفقیت بنگرد، افتخار سازمانی احساسی پدیدار می‌شود. احساس افتخار سازمانی، همانند تمامی احساسات دیگر، بر نگرش‌ها و رفتار فرد تاثیرگذار است (Gauthier & Rhein, 2011). برای تجربه این نوع از افتخار سازمانی، ارزیابی موفقیت‌های شرکت به عنوان محرک از اهمیت کمی برخوردار است. این نوع افتخار با موفقیت و دستاوردها رابطه‌ای ندارد و حالتی مداوم و پایدار و عام‌تر را نشان می‌دهد. در واقع، در این حالت، درک نگرشی از افتخار کارمند نسبت به سازمان، ضروری است (Kraemer & Gauthier, 2014).

مطالعه رسمی رضایت شغلی با مطالعات هاتورن<sup>۱</sup> در اوایل دهه ۱۹۳۰ شروع شد و از دهه ۱۹۳۰ رضایت شغلی به طور گسترده مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در اصل رضایت شغلی به این دلیل اهمیت پیدا کرد که طرفداران اولیه رویکرد روابط انسانی، صاحب‌نظران و مدیران را قانع کردند که کارگر خوشحال، کارگری سودآور است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). تلاش کلاسیک‌ها برای تعریف رضایت شغلی در سال ۱۹۳۰ توسط رابرت هاپاک<sup>۲</sup> انجام شد. به اعتقاد وی رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که با عوامل روانی، اجتماعی و جسمانی ارتباط دارد (Ma, & MacMillan, 1999). هرسی و بلانچارد<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) معتقدند «رضایت شغلی تابعی است از سازگاری انتظارات سازمانی با نیازهای کلی فرد، در حالتی که این دو توافق و تعادل داشته باشند. رفتار به طور همزمان تقابل انتظارات سازمان و نیازهای فرد است» (Harsi & Blanchard, 2000) به نقل از Tsai, 377 (2014). «رضایت شغلی، نوعی احساس رضایت و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است» (میرکمالی، ۱۳۸۶؛ به نقل از مرادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۸). اسمیت، کندال و هالین<sup>۴</sup> (۱۹۶۹) در زمینه رضایت شغلی به مطالعات گسترده‌ای پرداختند و سرانجام نتایج پژوهش خود را در سال ۱۹۶۹ در قالب یک مدل در دانشگاه کرنل آمریکا ارائه کردند. این مدل تحت عنوان شاخص توصیفی شغل (JDI<sup>۵</sup>) شهرت یافت که برای تعیین رضایت از طریق پنج جنبه شغلی ماهیت شغل، همکاران، سرپرست، فرصت ترفیع و پرداخت به کار می‌رود. رضایت از پرداخت و پاداش، سطحی از رضایت شغلی کارکنان را نشان می‌دهد که در آن به واسطه پاداش و یا حقوق و مزایا و حمایت‌کننده‌های مالی دیگر، کارمند یا کارگر احساس رضایت داشته باشد. رضایت از ماهیت شغل به این معناست که تا چه حد وظایف شغلی، فرصت آموزش و پذیرش مسئولیت را فراهم می‌آورد. رضایت از فرصت‌های ارتقا نیز قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت است. بعد رضایت از سرپرست ادراک کارکنان از رفتار مدیران است که باعث رضایت شده و اطلاعاتی که به

<sup>1</sup> Hanvorn

<sup>2</sup> Robert Hapak

<sup>3</sup> Harsi & Blanchard

<sup>4</sup> Smith, Kandal & Halin

<sup>5</sup> Job Description Index

کارمند داده می‌شود تا باعث انجام درست کار شود تعیین می‌شود. در نهایت منظور از بعد رضایت از همکاران این است که تا چه حد همکاران صمیمی، شایسته و حمایتگر هستند (احمدی، مبارکی و یوسفلی، ۱۳۹۱).

رضایت خانوادگی به میزان رضایت از ساختار خانواده و روابط درون خانواده (رابطه بین والدین و فرزندان، فرزندان با یکدیگر) که در این ساختار شکل می‌گیرد، اطلاق می‌شود (Bakalim, & Karçkay, 2015: 1331). در تعریفی دیگر رضایت خانوادگی به میزانی که فرد از زندگی یا وضعیت خانوادگی و جایگاهش در آن راضی است، گفته می‌شود (Rathi & Barath, 2013: 440). از نظر باکالیم و کارکای (۲۰۱۵) الگوی ارتباطی در خانواده بر ایجاد عشق و علاقه و صمیمیت، هم بین اعضای خانواده و هم با سایر افراد، تاثیرگذار است. نظام خانواده‌ای که فرد در آن زندگی می‌کند، در تمام زمینه‌های توسعه فردی و قرار گرفتن وی در جایگاه والای انسانی در طول زندگی تاثیرگذار است. افرادی که توانایی بالایی در مدیریت روابط با اعضای خانواده دارند، نسبت به دیگران از رضایت خانوادگی بالاتری برخوردارند. در مطالعه‌ای که هسه، راش، روبرتس و اورتگا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) انجام دادند نقش والدین در رضایت از خانواده را اساسی دانسته و رضایت از زندگی والدین را عامل اصلی رضایت فرزندان به شمار آورده‌اند. هنگامی که والدین زمان بیشتری را برای خانواده صرف می‌کنند این امر باعث رضایت اعضای خانواده شده و در نهایت این احساس خشنودی به والدین نیز منتقل می‌شود.

بارال و بهارواگا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود به بررسی تأثیر ویژگی‌های شغل بر تعادل کار و زندگی در میان کارکنان بخش‌های فناوری اطلاعات و تولید پنج سازمان در هند پرداختند که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رابطه مثبتی میان ویژگی‌های شغلی و تعادل کار و زندگی وجود دارد. لهنمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود که طی آن به بررسی این رابطه در میان کارکنان بخش دولتی شمال غربی اروپا پرداخته بود، رابطه مثبت و معناداری بین ویژگی‌های شغل افراد با میزان تجربه تعادل کار و زندگی یافت. همچنین در پژوهشی که

<sup>1</sup> Hesse, Rausche, Roberts, & Ortega

<sup>2</sup> Baral, & Bhargava

<sup>3</sup> Lehmann

در آمریکا توسط گریواژ و باتلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) انجام گردید، بین ویژگی‌های شغل و تعادل کار و زندگی میانسالان آمریکا در یک نظرسنجی ملی، روابط معناداری یافته شد و افرادی که شغل آن‌ها به این روش طراحی شده بود از تعادل بالاتری برخوردار بودند.

دیرنزو، گرین هاوس و وییر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) با این باور که گرایش به مسیر شغلی متغیر، کارکنان را قادر می‌سازد که به تعادل کار و زندگی دست یابند، به پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین گرایش به مسیر شغلی متغیر و تعادل کار و زندگی در میان کارکنان دانشگاه‌های ایالت متحده آمریکا پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که گرایش به مسیر شغلی متغیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم با میانجی‌گری برنامه‌ریزی مسیر شغلی و سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه روان شناختی و توانایی کارکنان بر تعادل کار و زندگی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. کاراتپ و دمیر<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) به پژوهشی با عنوان بررسی روابط خود ارزیابی محوری و عجین شدن<sup>۳</sup> در شغل با تسهیل کار و خانواده در صنعت هتل داری پرداختند. طبق نتایج به دست آمده کارکنان با خود ارزیابی محوری مثبت، در کارشان با انرژی‌تر و مشتاق‌تر بوده و کار خود را چالشی می‌بینند و آموزش فرصت‌ها و حمایت از چنین کارکنانی در حیطه کاری، می‌تواند موجب افزایش عملکرد آن‌ها در حیطه خانوادگی شود. به طور خلاصه، کارکنان با خود ارزیابی محوری مثبت، پرتکاپوتر و با انرژی‌تر هستند و شادمانه غرق در کار و وقف کار می‌شوند. چنین کارکنانی به نوبه خود مسئولیت‌های کاری و خانوادگی خود را به طور مؤثر مدیریت می‌کنند. مک نال و همکاران (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که افرادی که دارای خود ارزیابی بالایی هستند و احساس می‌کنند که از درجه کنترل بیشتری برخوردارند به نظر می‌رسد که در زندگی و در مدیریت کار و خانواده نیز موفق‌تر هستند. زمانی که افراد ارزیابی مثبتی از خود داشته باشند، با نگرش مثبتی کار و زندگی خود را درک کرده و تعادل کار و زندگی بیشتری را احساس می‌کنند.

کارکنان زمانی امکان مدیریت کار خود را پیدا می‌کنند که مدیران و سرپرستان از آنان

<sup>1</sup> Grzywacz, & Butler

<sup>2</sup> Drenzo, Greenhaus and Weer

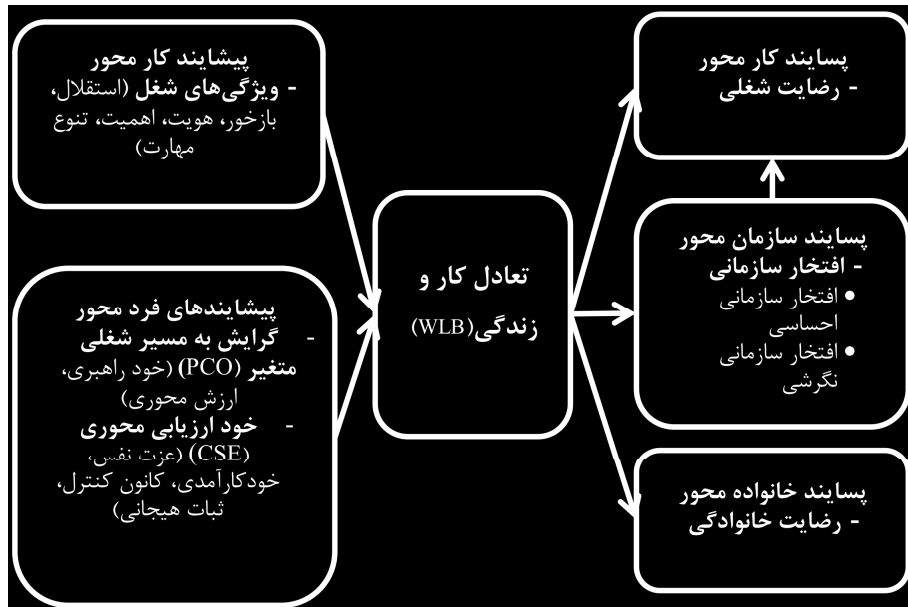
<sup>3</sup> work engagement

حمایت کنند، در چنین شرایطی وقت خود را بهتر در کار و زندگی صرف نموده و رابطه متعادلی را بین کار و زندگی برقرار می‌کنند. در واقع کارکنان زمانی می‌توانند تعادل کار و زندگی را تجربه کنند که سازمان تسهیلات لازم برای آن را فراهم کند و استقلال و اختیار لازم نیز در مشاغل در نظر گرفته شود. تجربه این موفقیت (تجربه تعادل کار و زندگی) منجر به افتخار سازمانی برای تک تک کارکنان سازمان می‌شود، زیرا این سازمان است که امکان تجربه این تعادل را فراهم کرده است. این امر باعث می‌شود که کارکنان هم از نظر احساسی و هم از نظر نگرشی به سازمان خود افتخار کنند که در نهایت این عوامل منجر به رضایت کارکنان از شغلشان می‌شود (Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016). ویو، راسیدی، کلابوم و مک کارتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی روابط بین تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی در میان کارکنان بهزیستی در آمریکا پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کارکنانی که شرایط کاری مناسبی دارند و می‌توانند در کنار کار، به مسئولیت‌های خانواده نیز رسیدگی کنند، از شغل خود راضی هستند.

بانو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) معتقد است کارکنان زمانی می‌توانند بین عوامل کاری و عوامل زندگی شخصی تعادل برقرار کنند که اعضای خانواده حمایت‌های لازم را از فرد به عمل آورند به گونه‌ای که فرد قادر باشد هم در انجام کارهای خانه و هم در انجام وظایف شغلی خود موفق عمل کند. این برقراری تعادل چون با مشارکت اعضای خانواده ممکن شده است، لذا فرد نسبت به اعضای خانواده احساس خرسندی می‌کند. نقش خانوادگی و شغلی را مهم‌ترین نقش افراد دانسته‌اند. اگر نقش شغلی برای فردی دارای ارزش بالا باشد و قسمت مهمی از هویت وی تلقی شود، فرد تصور می‌کند که خانواده، تهدیدی برای زمان و انرژی مورد نیاز شغلی است و در نتیجه نگرشی منفی نسبت به خانواده پیدا می‌کند.

<sup>1</sup> Wu, Rusyidi, Claiborne, McCarthy

<sup>2</sup> Banu



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (تنظیم از پژوهشگران بر اساس ادبیات پژوهش)

این مسئله که خانواده منشأ تداخل باشد، موجب کاهش رضایت از زندگی خانوادگی می‌شود (Rathi, & Barath, 2013). مدل مفهومی پژوهش که به تبیین پیشایندها و پسایندهای تعادل کار و زندگی در میان کارکنان شرکت ملی گاز اختصاص دارد به صورت شکل ۱ ترسیم می‌شود. در ادامه با توجه به مدل مفهومی، فرضیات پژوهش تبیین شده‌اند.

**فرضیه اول:** بین ویژگی‌های شغل و تعادل کار و زندگی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین گرایش به مسیر شغلی متغیر و تعادل کار و زندگی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین خود ارزیابی محوری و تعادل کار و زندگی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین تعادل کار و زندگی و افتخار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه پنجم:** بین تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ششم: بین افتخار سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد.  
فرضیه هفتم: بین تعادل کار و زندگی و رضایت خانوادگی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، «کاربردی» و از لحاظ روش، «توصیفی-هم‌بستگی» است. روش گردآوری اطلاعات به دو شیوه «کتابخانه‌ای» و «مطالعات میدانی» می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۹۶ می‌باشد که ۲۱۷۲ نفر هستند. تعداد ۳۲۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند و برای اطمینان از گردآوری این تعداد پرسش‌نامه، ۳۸۰ پرسش‌نامه در زیرمجموعه این شرکت توزیع و در نهایت ۳۳۱ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. در این پژوهش از ابزار سنجش «پرسش‌نامه» متناسب با اهداف پژوهش استفاده شده است. افتخار سازمانی با پرسش‌نامه تعدیل یافته گوتیر و رین (۲۰۱۱)، رضایت شغلی با پرسش‌نامه استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، رضایت از زندگی خانوادگی با پرسش‌نامه استاندارد اسپچام و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، تعادل کار و زندگی با پرسش‌نامه والکور (۲۰۰۷)، گرایش به مسیر شغلی متغیر با پرسش‌نامه درینزو و همکاران (۲۰۱۵)، ویژگی‌های شغلی با پرسش‌نامه استاندارد واگنر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) و خود ارزیابی محوری با پرسش‌نامه استاندارد جاج و همکاران (۲۰۰۳) سنجیده شده است. برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای ویژگی‌های شغل ۰/۸۰۵، گرایش به مسیر شغلی متغیر ۰/۷۵۹، خود ارزیابی محوری ۰/۸۰۰، تعادل کار و زندگی ۰/۸۴۰، افتخار سازمانی ۰/۸۷۰، رضایت شغلی ۰/۸۸۲ و رضایت خانوادگی ۰/۷۷۹ به دست آمد که برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷۰ می‌باشد که این مسئله نشان دهنده پایایی مناسب ابزار گردآوری می‌باشد. برای بررسی روایی نیز ابتدا به منظور اطمینان از روایی صوری یا محتوایی، پرسش‌نامه پژوهش در اختیار اساتید خبره این حوزه قرار گرفت و اصلاحات لازم طرح و انجام شد، پس از آن به منظور بررسی روایی با استفاده از نرم‌افزار LISREL و روش آماری

<sup>1</sup> Schumm & et al.

<sup>2</sup> Wagner

«مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup>» تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم با توجه به ابعاد هر متغیر انجام شد که ضرایب استاندارد سنج‌ها بیش‌تر از ۰/۵ بودند، هم‌چنین اعداد معناداری نیز بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بودند که این مسئله نشان دهنده تبیین مناسب ابعاد و متغیرها توسط گویه‌های منتخب پرسش‌نامه می‌باشد.

برای تحلیل توصیفی داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار LISREL و روش آماری «مدل‌سازی معادلات ساختاری» استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ اطلاعات جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه گزارش شده است. تقریباً ۴۵ درصد نمونه مورد مطالعه را زنان تشکیل داده‌اند که این امر نمایانگر لزوم توجه به موضوع پژوهش حاضر توسط سازمان می‌باشد. هم‌چنین تقریباً ۴۷ درصد نمونه در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، بیش از ۴۰ درصد نمونه دارای تحصیلات فوق لیسانس و نزدیک به ۸۰ درصد نمونه متأهل می‌باشند.

در ادامه یافته‌های استنباطی تشریح خواهد شد. در همین راستا، شاخص‌های برازش مدل پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.

شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش برای فرضیه‌های اصلی پژوهش همان‌طور که در جدول ۲ قابل مشاهده است، شاخص نرم شده برازندگی (۰/۹۴)، شاخص برازش تطبیقی (۰/۹۷)، شاخص برازندگی فزاینده (۰/۹۷)، شاخص نرم نشده برازندگی (۰/۹۷) و شاخص نیکویی برازش (۰/۹۱) در دامنه مورد قبول (بالتر از ۸۰ و ۹۰ درصد) قرار دارند که این موضوع بیانگر برازش مناسب مدل می‌باشد.

هم‌چنین شاخص موفقیت نیز در دامنه مورد قبول ۱ تا ۳ به مقدار ۱/۷۵ قرار داشته و سطح معناداری نیز با توجه به تعداد نمونه به مقدار ۰/۰۰ مناسب می‌باشد. مدل پژوهش در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Structural Equation Modelling

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه

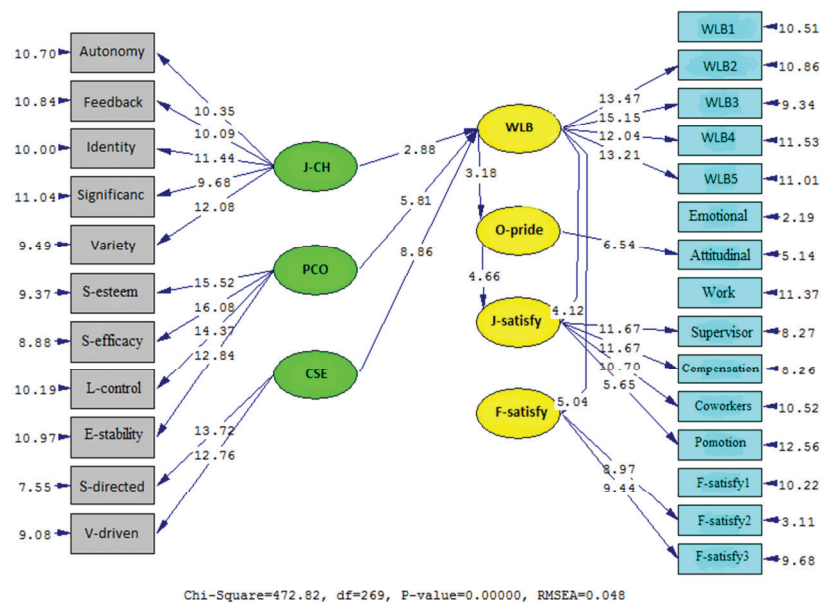
متغیر	نوع	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۸۴	۵۵/۶
	زن	۱۴۷	۴۴/۴
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۲	۱۰/۴۱
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۵۷	۴۷
	۴۰ تا ۵۰ سال	۹۷	۲۹
	بیشتر از ۵۰ سال	۴۵	۱۳/۵۹
سطح تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۷۲	۲۱/۸
	لیسانس	۱۲۰	۳۶/۲
	فوق لیسانس	۱۳۵	۴۰/۸
	دکتری	۴	۱/۲
وضعیت تاهل	مجرد	۶۸	۲۰/۵
	متاهل	۲۶۳	۷۹/۵

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

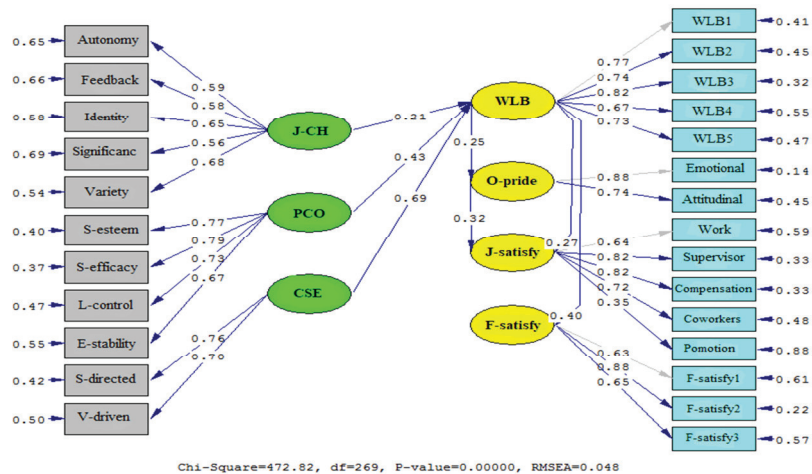
شاخص	نام شاخص	دامنه قابل قبول	مقدار به دست آمده	وضعیت
NFI CFI IFI NNFI	شاخص نرم شده برازندگی	$\geq 0/80$	۰/۹۴	مناسب
	شاخص برازش تطبیقی	$\geq 0/90$	۰/۹۷	مناسب
	شاخص برازندگی فزاینده	$\geq 0/90$	۰/۹۷	مناسب
	شاخص نرم نشده برازندگی	$\geq 0/90$	۰/۹۷	مناسب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات تقریب	$\leq 0/08$	۰/۰۴۸	مناسب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$\geq 0/90$	۰/۹۱	مناسب
$\frac{\chi^2}{df}$ P-value	شاخص موفقیت	$3 > \frac{\chi^2}{df} > 1$	۱/۷۵	مناسب
	سطح معناداری	وابسته به نمونه	۰/۰۰	مناسب

همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد، اعداد معناداری متغیرها همگی بزرگتر از قدرمطلق  $1/96$  است که این مسئله بیانگر معنادار بودن این روابط است، به عبارت دیگر، متغیرهای ویژگی‌های شغلی ( $2/88$ )، گرایش به مسیر شغلی متغیر ( $5/81$ ) و خود ارزیابی محوری ( $8/86$ ) تأثیر مثبت و معناداری بر متغیر تعادل کار و زندگی دارد. هم‌چنین، متغیر تعادل کار و زندگی بر افتخار سازمانی ( $3/18$ )، رضایت شغلی ( $4/12$ ) و رضایت از زندگی غیر کاری (رضایت خانوادگی) ( $5/04$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت، افتخار سازمانی ( $4/66$ ) نیز بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد.

همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد، متغیرهای ویژگی‌های شغلی ( $0/21$ )، گرایش به مسیر شغلی متغیر ( $0/43$ ) و خود ارزیابی محوری ( $0/69$ ) تأثیر مثبتی بر متغیر تعادل کار و زندگی دارند.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت اعداد معناداری



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد

هم چنین، متغیر تعادل کار و زندگی بر افتخار سازمانی (۰/۲۵)، رضایت شغلی (۰/۲۷) و رضایت خانوادگی (۰/۴۰) تأثیر مثبتی دارند. در نهایت، افتخار سازمانی (۰/۳۲) نیز بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش

نتایج	تخمین استاندارد	اعداد معناداری	فرضیه‌های پژوهش
تایید فرضیه	۰,۲۱	۱,۹۶ < ۲,۸۸	فرضیه اول
تایید فرضیه	۰,۴۳	۱,۹۶ < ۵,۸۱	فرضیه دوم
تایید فرضیه	۰,۶۹	۱,۹۶ < ۸,۸۶	فرضیه سوم
تایید فرضیه	۰,۲۵	۱,۹۶ < ۳,۱۸	فرضیه چهارم
تایید فرضیه	۰,۲۷	۱,۹۶ < ۴,۱۲	فرضیه پنجم
تایید فرضیه	۰,۳۲	۱,۹۶ < ۴,۶۶	فرضیه ششم
تایید فرضیه	۰,۴۰	۱,۹۶ < ۵,۰۴	فرضیه هفتم

در جدول ۳ نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است که با توجه به مقادیر اعداد معناداری (بزرگ‌تر از ۱,۹۶) تمامی فرضیه‌ها تایید شده و جهت رابطه نیز طبق مقادیر تخمین استاندارد در تمامی فرضیه‌ها مثبت می‌باشد. بنابراین با توجه به این که هدف از پسایندهای در نظر گرفته شده، بررسی میزان اهمیت موضوع تعادل کار و زندگی برای کارکنان بود، نتایج پژوهش، همان‌طور که جدول ۳ قابل مشاهده است، حاکی از آن است که تعادل کار و زندگی در رضایت شغلی، رضایت کارکنان و افتخار سازمانی تأثیر قابل توجهی داشته و سازمان باید در جهت تقویت میزان تعادل و تعادل میان کار و زندگی کارکنان سیاست‌های لازم را اتخاذ نماید که در پژوهش حاضر جهت تصریح این موضوع، پیشایندهای مدل به همین منظور تدوین گردید و تأثیر هر کدام بر تعادل کار و زندگی بررسی شد که نتایج ارائه شده در جدول ۳ نشان از تأثیر مثبت و معنادار ویژگی‌های شغل، گرایش به مسیر شغلی متغیر و خود ارزیابی محوری بر تعادل کار و زندگی داشت که از این بین تأثیر متغیر خود ارزیابی محوری قابل توجه می‌باشد که در ادامه پیشنهادهایی برای تقویت و ارتقای آن ارائه شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تبیین و بررسی مدل پیشایندها و پسایندهای تعادل کار و زندگی در میان کارکنان شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. همان‌طور که در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اول: بین ویژگی‌های شغل و تعادل کار و زندگی رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه تایید می‌شود. میزان تاثیرگذاری ویژگی‌های شغل بر تعادل کار و زندگی ۰/۲۱ می‌باشد که این موضوع نشان دهنده این است که با توجه به رابطه مثبت و معنادار، تغییر در ویژگی‌های شغل منجر به ۲۱ درصد تغییر در تعادل کار و زندگی می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های بارال و بهارواگا (۲۰۱۰)، گرزبواژ و باتلر (۲۰۰۵)، لهنن (۲۰۱۶) و وایدونف<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) هم راستا می‌باشد.

فرضیه دوم: بین گرایش به مسیر شغلی متغیر و تعادل کار و زندگی کارکنان شرکت

<sup>۱</sup> Voydanoff

ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. میزان تاثیرگذاری گرایش به مسیر شغلی متغیر بر تعادل کار و زندگی ۰/۴۳ می باشد که این مسئله نشان دهنده این است که با توجه به رابطه مثبت و معنادار، تغییر در گرایش به مسیر شغلی متغیر منجر به ۴۳ درصد تغییر در تعادل کار و زندگی می شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش دیرنزو و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

فرضیه سوم: بین خود ارزیابی محوری و تعادل کار و زندگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه مورد تایید قرار گرفت و میزان تاثیرگذاری خود ارزیابی محوری بر تعادل کار و زندگی ۰/۶۹ می باشد که از بین پیشایندهای مدل بیشترین تأثیر را بر تعادل کار و زندگی دارد. این موضوع نشان دهنده این است که با توجه به رابطه مثبت و معنادار، تغییر در خود ارزیابی محوری منجر به ۶۹ درصد تغییر در تعادل کار و زندگی می شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش های کاراتپ و دمیر (۲۰۱۴) و مک نال و همکاران (۲۰۱۱) هم راستا می باشد.

فرضیه چهارم: بین تعادل کار و زندگی و افتخار سازمانی کارکنان شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. میزان تاثیرگذاری تعادل کار و زندگی بر افتخار سازمانی ۰/۲۵ می باشد که این مسئله نشان دهنده این است که با توجه به رابطه مثبت و معنادار، تغییر در تعادل کار و زندگی منجر به ۲۵ درصد تغییر در افتخار سازمانی می شود. نتیجه این فرضیه نیز با پژوهش مس و همکاران (۲۰۱۶) هم راستا می باشد.

فرضیه پنجم: بین تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. میزان تاثیرگذاری تعادل کار و زندگی بر رضایت شغلی ۰/۲۷ می باشد که این موضوع نشان دهنده این است که با توجه به رابطه مثبت و معنادار، تغییر در وضعیت تعادل کار و زندگی منجر به ۲۷ درصد تغییر در رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی گاز ایران می شود. نتیجه فرضیه این پژوهش با نتایج پژوهش های ایران نژاد و همکاران (۱۳۹۲)، مس و همکاران (۲۰۱۶)، ویو و همکاران (۲۰۱۳)، بارال و بهارواگا (۲۰۱۰)، بویار و موسلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و لهمن (۲۰۱۶) هم راستا

<sup>1</sup> Boyar, & Mosley

می‌باشد. اگر کارکنان بتوانند زندگی شخصی و کار خود را طوری مدیریت کنند که هم در کارهای خانه مشارکت کرده و هم در محل کار به وظایف خود عمل کنند این برقراری تعادل، احساس خرسندی درونی از کار را در آن‌ها ایجاد می‌کند.

فرضیه ششم: بین افتخار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه مورد تایید قرار گرفت و میزان تاثیرگذاری افتخار سازمانی بر رضایت شغلی ۰/۳۲ می‌باشد که این مسئله نشان دهنده این است که با توجه به رابطه مثبت و معنادار، تغییر در افتخار سازمانی منجر به ۳۲ درصد تغییر در رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی گاز ایران می‌شود. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج پژوهش‌های مس و همکاران (۲۰۱۶) و کرامر و گوتیر (۲۰۱۴) هم راستا می‌باشد.

فرضیه هفتم: بین تعادل کار و زندگی و رضایت خانوادگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه نیز مورد تایید قرار گرفت. هم‌چنین طبق شکل ۲ میزان تاثیرگذاری تعادل کار و زندگی بر رضایت خانوادگی ۰/۴۰ می‌باشد که از بین پسابندهای پژوهش، تعادل کار و زندگی بیش‌ترین تأثیر را بر روی رضایت خانوادگی دارد. این موضوع نشان دهنده این است که با توجه به رابطه مثبت و معنادار، تغییر در وضعیت تعادل کار و زندگی منجر به ۴۰ درصد تغییر در رضایت خانوادگی کارکنان شرکت ملی گاز ایران می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های بهارواگا و بارال (۲۰۱۰)، بویار و موسلی (۲۰۰۷)، بانو (۲۰۱۶) و سیرجی و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) هم‌خوانی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش به بخش منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های مشابه پیشنهاد می‌شود که:

برای تقویت وضعیت تعادل کار و زندگی در میان کارکنان خود، برای مشاغل موجود (از طریق طراحی مجدد شغل) و هم‌چنین برای مشاغلی که در آینده به وجود خواهند آمد از روش ویژگی‌های شغل برای طراحی مشاغل استفاده کنند. شغل به گونه‌ای طراحی گردد که مهارت‌های متنوع و فعالیت‌های مختلفی از کارکنان به کار گرفته شود و هویت شغلی‌شان حفظ گردد. هم‌چنین کار به گونه‌ای تقسیم شود که فرد بتواند موفقیت در کار

<sup>1</sup> Sirgy & Lee

را به سعی و تلاش خود نسبت دهد و کار خود را معنادار بداند (ماهیت شغل حفظ شود)، نیز کار فرد برای خود، همکاران و دیگران بااهمیت تلقی شود و درجه آزادی و اختیار عمل لازم برای انجام وظایف محوله به کارکنان داده شود (از طریق طرح‌هایی چون غنی‌سازی شغلی و ارتقای افقی). طرح مشرووحی تحت عنوان «تحلیل شغل، تشریح شرح مشاغل و شرایط احراز و بازطراحی مشاغل با توجه به مدل هاگمن و اولدهام» از جمله پیشنهادهای کاربردی ارائه شده به واحد منابع انسانی شرکت ملی گاز بود که مورد استقبال قرار گرفت. هم چنین با توجه به بالا بودن تأثیر گرایش به مسیر شغلی متغیر بر تعادل کار و زندگی، برای ارتقای شغلی کارکنان، پیشنهاد گردید جلسات قانون با حضور کارکنان برگزار شده و از آن‌ها در مورد مسیر شغلی با استفاده از نردبان‌های دوگانه شغلی نظرسنجی شود. نردبان‌های دوگانه دو مسیر متفاوت را برای پیشرفت در یک سازمان فراهم می‌آورند که هر یک منعکس‌کننده انواع مختلفی از مشارکت‌ها در مأموریت سازمان است. نردبان مدیریتی مسیری برای ترفیع یافتن از طریق پذیرش مسئولیت بیشتر برای مدیریت افراد است. همراه با افزایش مسئولیت فنی، مسیر حرفه‌ای نیز رو به بالا به پیش می‌رود. در نقطه‌ای از زندگی شغلی، آزادی متخصصان برای انتخاب یکی از دو مسیر افزایش می‌یابد. ایده نهفته در این رویه این است که افراد فنی نباید احساس کنند برای این به مشاغل مدیریتی گماشته شده‌اند که زندگی شغلی خود را پیش ببرند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵). به علاوه، از آن‌جا که در نسل جدید گرایش به مسیر شغلی متغیر بالاست پیشنهاد شد اقداماتی نظیر مدیریت صحیح مسیر شغلی و منتورینگ و مشاوره مسیر شغلی برای کارکنان فراهم شود تا از فلات شغلی محتوایی جلوگیری شود. فلات شغلی همیشه سلسله مراتبی نیست و فرد ممکن است ارتقا را تجربه کند ولی در محتوای شغلی جدید، به انتظارات خود دست نیابد، بنابراین مدیریت مسیر شغلی باید با نظر کارکنان صورت گیرد.

هم چنین با توجه به این که خود ارزیابی محوری بیش‌ترین تأثیر را بر تعادل کار و زندگی کارکنان دارد، پیشنهاد شد دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی لازم برای تقویت عزت نفس، خودکارآمدی، ثبات هیجانی و درونی‌سازی قانون کنترل برگزار شود تا کارکنان با ارزیابی مثبت از خود بتوانند تعادل کار و زندگی بالایی را تجربه کنند. هم‌چنین پیشنهاد

شد در مرحله جذب و انتخاب کارکنان جدید، یکی از شاخص‌های انتخاب داوطلبان برای مشاغل، خود ارزیابی محوری آنان باشد و برای اندازه‌گیری آن از پرسش‌نامه‌های شخصیت استفاده گردد و از میان داوطلبان افرادی انتخاب شوند که ارزیابی مثبتی از خود دارند.

با توجه به نقش تعادل کار و زندگی در افتخار سازمانی، رضایت شغلی و رضایت خانوادگی کارکنان پیشنهاد شد به کارگماری افراد در مشاغل به گونه‌ای باشد که این افراد توانایی لازم برای انجام وظایف شغلی در کنار مسئولیت‌های خانواده را دارا باشند و برای انجام وظایف شغلی در کنار کارهای زندگی شخصی کارکنان، فرصت لازم فراهم شود، به عنوان مثال ساعات کاری انعطاف‌پذیر به عنوان یکی از گزینه‌های بسته مزایای افراد (تحت عنوان کافه تریای مزایا) پیشنهاد شد. تقویت مهارت مدیریت زمان به گونه‌ای که کارکنان ضمن انجام وظایف و مسئولیت‌های کاری به نیازهای خانوادگی و مسئولیت‌های خانواده نیز پاسخ دهند و طراحی مرخصی‌های برنامه‌ریزی شده متفاوت با بقیه شرکت‌ها برای کارکنان جهت رسیدگی به امور شخصی، شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنان ضمن حضور در محل کار، امکان رسیدگی به برخی از نیازهای خانوادگی خود را نیز داشته باشند. انعطاف در ساعات کاری کارکنان سبب می‌شود که آنان بتوانند زمان خود را بین زندگی شخصی و کاری مدیریت کنند، برای مثال امکان ایجاد آزادی عمل در زمان ورود و خروج به محل کار، امکان تغییر زمان انجام کار توسط خود کارکنان، انجام برخی کارها در خانه و دورکاری، تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان با اعضای خانواده برای آگاهی از انتظارات و نقش‌های کاری و خانوادگی و توافق در این وظایف برای جلوگیری از هرگونه تعارض، توجیه سرپرستان به منظور توجه داشتن به مسائل خانوادگی کارکنان و همدردی با کارکنان و آموزش کارکنان به روش گردش شغلی تا در شرایط خاص توانایی انجام وظایف کاری فرد غیبت‌کننده را داشته باشند، از جمله پیشنهادهای ارائه شده بود. پیشنهاد دیگر ارائه طرح کارمندیاری<sup>۱</sup> برای توجه به دغدغه‌های کارکنان و ارائه خدمات مشاوره به آنان بود. این طرح‌ها شامل مجموعه خدماتی است که به کارکنان ارائه می‌شود تا برای رفع مشکلات خود از تدابیر کارشناسانه استفاده کنند (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶).

<sup>۱</sup> Employee Assistance Program (EAP)

با توجه به نقش افتخار سازمانی در رضایت شغلی پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای رضایت شغلی کارکنان، موفقیت‌های سازمان به کارکنان اطلاع‌رسانی شود و در مرحله جامعه‌پذیری کارکنان جدید نیز این موفقیت‌ها و اعتبار شرکت به درستی به آنان انتقال پیدا کند. همچنین پیشنهاد می‌شود که شرکت در ارتباط با محیط خود تصویر مثبتی از خود نشان دهد و همواره موفقیت‌ها و پیشرفت خود را به جامعه‌ای که در آن قرار دارد، اطلاع‌رسانی کند تا کارکنان شرکت این احساس افتخار را نه تنها در داخل شرکت بلکه بیرون از شرکت نیز احساس کنند و با افتخار به حضور در شرکت، رضایت شغلی بالایی داشته باشند.

### منابع

- ایران نژاد پاریزی، مهدی، عزیز آبادی فراهانی، فاطمه و رضوی، فاطمه السادات (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر اجرای تسهیم شغل در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی، *فصل‌نامه آینده پژوهی مدیریت*، شماره ۹۹، صص ۲۹-۱۵.
- دادخواه، نگاه (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر غرور سازمانی بر توانمندسازی کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- شیخ اسماعیلی، سامان و حزب‌اوی، سنا (۱۳۹۵)، ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت‌گیری‌های کارراهه شغلی، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۸، شماره ۱، صص ۷۸-۵۵.
- عباسی، محرم، خنیفر، حسین، واعظ موسوی، مائده السادات و صمیمی، میثم (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان، *فصل‌نامه مدیریت اسلامی*، دوره ۲۵، شماره ۴، صص ۲۳۰-۲۰۳.
- قلی‌پور، آرین و محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۶)، *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*، چاپ چهارم، تهران: نشر کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۶)، *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی*، چاپ سوم، تهران: نشر کتاب مهربان.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵)، *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*، چاپ دهم، تهران، انتشارات سمت.

مختاری، رضا (۱۳۹۱)، تحلیل تأثیر منزلت شغل و شاغل بر غرور سازمانی و ترک کار (مورد مطالعه: شرکت نورویت)، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه اصفهان.

مرادی، مرتضی، جلیلیان، حمیدرضا، کیان‌پور، سعید و امیری، مریم (۱۳۹۶)، نقش هوش هیجانی و کار هیجانی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی، *فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۶، شماره ۲، صص ۱۰۰-۷۳.

نوری، علی، دانایی فرد، حسن، خائف الهی، احمدعلی و فروزنده، لطف‌الله (۱۳۹۶)، واکاوی افتخار سازمانی: طراحی سنج‌های پژوهشی و اعتبار سنجی آن، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۱۰، شماره ۲۵، صص ۵۹-۳۵.

نونه، ریموند، هالنبک، جان، گرهارت، باری و رایت، پاتریک (۲۰۱۷)، *مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی*، ترجمه الهام ابراهیمی، چاپ اول، تهران: نشر کتاب مهربان.

همتی نوح‌دوستی، مهناز، حسن زاده، محمدصادق و منزوی، فاطمه، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه معنویت در محیط کار و عزت نفس سازمانی، *فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۴، شماره ۱، صص ۷۴-۵۱.

Abbott, J., & De Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management & Organization*, 14 (3), 303-322.

Abessolo, M., Hirschi, A., & Rossier, J. (2017). Work values underlying protean and boundaryless career orientations. *Career Development International*, 22 (3), 241-259.

Bakalim, O., & Taşdelen-Karçkay, A. (2015). Positive and negative affect as predictors of family life satisfaction. *Journal of Human Sciences*, 12 (1), 1330-1337.

Banu, R. A. (2016). A structural equation model: II for work-life balance of IT professionals in Chennai. *Serbian Journal of Management*, 11 (1), 141-148.

Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 274-300.

- Barclay, W. B., Chapman, J. R., & Brown, B. L. (2013). Underlying factor structure of Schein's career anchor model. *Journal of Career Assessment*, 21 (3), 430-451.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165-218.
- Boyar, S. L., & Mosley, D. C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (2), 265-281.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4-18.
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices*, 57-73.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2017). The Jingle-Jangle of Work-Nonwork Balance: A Comprehensive and Meta-Analytic Review of Its Meaning and Measurement, *Journal of Applied Psychology*, 1-34.
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (4), 538-560.
- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22 (5), 633-649.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31 (1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Foley, S. (2006, March). Work-family balance: Exploration of a concept. In families and work conference, Provo, UT.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63 (3), 510-531.
- Gregory, A., Milner, S., & Windebank, J. (2013). Work-life balance in times of economic crisis and austerity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33 (9/10), 528-541.

- Gubler, M., Arnold, J. and Coombs, C. (2014), Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 23-40.
- Hesse, C., Rauscher, E. A., Roberts, J. B., & Ortega, S. R. (2014). Investigating the role of hurtful family environment in the relationship between affectionate communication and family satisfaction. *Journal of Family Communication*, 14 (2), 112-128.
- Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2017). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: an empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (2), 208-220.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40 (7), 554-575.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3), 463-481.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, 90 (2), 257.
- Julien, M., Somerville, K., & Brant, J. (2017). Indigenous perspectives on work-life enrichment and conflict in Canada. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36 (2), 165-181.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14 (3), 323-327.
- Karatepe, O., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: a study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (2), 307-323.
- Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2017). Work-life conflict of married and childless single female workers. *International Journal of Manpower*, 38 (8), 1157-1170.
- 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. *Personnel psychology*, 64 (2), 289-313.

- Kraemer, T., & HJ Gouthier, M. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, 25 (1), 125-148.
- Leary, T. G., Green, R., Denson, K., Schoenfeld, G., Henley, T., & Langford, H. (2013). The relationship among dysfunctional leadership dispositions, employee engagement, job satisfaction, and burnout. *The Psychologist-Manager Journal*, 16 (2), 112-130.
- Lehmann, L. (2016). Autonomy and work-life balance and their effects on job satisfaction, Master's thesis Social and Organizational Psychology, *Faculty of Social and Behavioural Sciences*, Universiteit Utrecht.
- Ma, X., & MacMillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The journal of educational research*, 93 (1), 39-47.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (2), 586-602
- McNall, L. A., Masuda, A. D., Shanock, L. R., & Nicklin, J. M. (2011). Interaction of core self-evaluations and perceived organizational support on work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 145 (2), 133-149.
- Mischkind, L. (1998). Pride—the hidden corporate asset. White Paper, Sirota Survey Intelligence, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [www.sirota.com/pdfs/Pride\\_The\\_Hidden\\_Corporate\\_Asset.pdf](http://www.sirota.com/pdfs/Pride_The_Hidden_Corporate_Asset.pdf), Zugriff, 16, 2007.
- Morgan, L. (2009). The impact of work-life balance and family-friendly human resource policies on employees' job satisfaction. Nova Southeastern University.
- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social Indicators Research*, 92 (3), 449-469.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3 (2), 1-17.
- 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*, 32 (4), 438-454.
- Robbins, S. J. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson: Prentice Hall.

- Schumm, W. R., McCollum, E. E., Bugaighis, M. A., Jurich, A. P., & Bollman, S. R. (1986). Characteristics of the Kansas Family Life Satisfaction Scale in a regional sample. *Psychological Reports*, 58 (3), 975-980.
- Shujat, S., Cheema, F., & Bhutto, F. (2011). Impact of work life balance on employee job satisfaction in private banking sector of Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, 7 (2), 08-15.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2016). Work-life balance: A quality-of-life model. *Applied research in quality of life*, 11 (4), 1059-1082.
- Somaya, D., & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'war for talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49 (4), 29.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59 (1), 21-39.
- Thrivani, K. K., & Rama Devi, V. (2012). Impact of demographic variables on work-life balance of women employees (with special reference to Bangalore City), *International Journal of Advances in Management and Economics*, 226-229.
- Trapero, F. G. A., Castano, L. E. V., Parra, J. C. V., & De la Garza Garcia, J. (2017). Differences on self-perception of organizational pride and loyalty in Millennial & Generation X, considering gender and seniority variables. *Business and Economic Horizons*, 13 (2), 270-286.
- Tsai, C. L. (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30 (3), 373-392.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of applied psychology*, 92 (6), 1512-1525.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach. *Journal of marriage and family*, 67 (4), 822-836.
- Wu, L., Rusyidi, B., Claiborne, N., & McCarthy, M. L. (2013). Relationships between work-life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 35 (9), 1447-1454.

