

## بررسی رابطه بین حجم کار، کنترل بر کار و تعادل کار-زندگی

مجید صفاری نیا<sup>1</sup>، \* وحیده صالح میرحسینی<sup>2</sup>

1. دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه پیام نور، 2. استادیار گروه روانشناسی دانشگاه پیام نور

(تاریخ وصول: 91/9/21 - تاریخ پذیرش: 92/3/5)

## The study of relationship between Workload, Job control and Work-Life balance

Majid Safari Nia<sup>1</sup>, \* Vahide Salehmirhasani<sup>2</sup>

1. Associate Professor in Psychology of Payame Noor University, 2. Assistant Professor in Psychology of Payame Noor University

(Received: Dec. 11, 2012 - Accepted: May. 26, 2013)

## Abstract

**Introduction:** The aim of this study is to investigate the relationship between the workload, job control and work-life balance among industrial company's personnel's (n = 333). **Method:** Kerichmer and Kohen Model was applied to measure workload. Job control was measured by Dwyer & Guster and Jackson's job control scales. Work-Life Balance scale with 18 items was developed by the researchers. Statistical analysis methods were correlation and stepwise regression. **Findings:** Results show that Work-Life Balance has a negative correlation with workload and positive correlation with job control. Regression analysis indicate workload (with  $\beta = -0/43$ ) and job control (with  $\beta = 0/36$ ) could predict Work-Life Balance. **Conclusion:** Finally, findings of this study indicate when workload and demands are high; job control can moderates its effect on work-life balance.

**Keywords:** workload, job control, work-life balance.

## چکیده

**مقدمه:** هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه حجم کار و کنترل بر کار با تعادل کار - زندگی است. **روش:** جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران، روسا، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران گروه صنعتی می باشد، که نمونه‌ای به حجم 333 نفر از آن‌ها به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار به کار برده شده برای سنجش حجم کار، مقیاس 11 آیتمی کوک و روسو، برای کنترل بر کار، دو مقیاس گانستر و دوایر و جکسون و همکاران، و ابزار سنجش تعادل کار - زندگی مقیاس محقق ساخته، 18 آیتمی می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شد. **یافته‌ها:** نتایج این پژوهش نشان می دهد، تعادل کار - زندگی همبستگی منفی معناداری با حجم کار و همبستگی مثبت معناداری با کنترل بر کار دارد و نتایج تحلیل رگرسیون نشان می دهد، حجم کار ( $\beta = -0/43$ ) و کنترل بر کار ( $\beta = 0/36$ ) پیش‌بینی کننده معتبری برای تعادل کار-زندگی می باشد. **نتیجه گیری:** به طور کلی نتایج بدست آمده در این پژوهش، می تواند بیانگر این باشد که در جامعه رو به تحول با حجم کار و تقاضای بالا، با بالا بردن کنترل بر کار می توان تأثیر حجم کار بر تعادل کار - زندگی و پیامدهای آن را تعدیل نمود.

**واژگان کلیدی:** حجم کار، کنترل در کار و تعادل کار - زندگی.

مقدمه

کرده است. از اواسط دهه 1980 نیز رویکردهای مدیریت منابع انسانی، تمرکزشان را از عامل‌های سازمانی به عامل‌های نیروی انسانی تغییر داده‌اند (مکس ول<sup>16</sup>، 2005). با نظر به این تغییرات نوع مسائل و نیازهای کارکنان و خانواده‌ها (نظیر: تقاضای فضای کاری انعطاف‌پذیر و حمایت عمومی برای نگهداری کودکان و سالخورده‌گان، و ...) نیز تغییر یافته است. بنابراین ضرورت توجه به این امر بدیهی به نظر می‌رسد.

در پژوهش حاضر از عبارت تعادل کار - زندگی استفاده شد، زیرا این عبارت جامع‌تر و دقیق‌تر از عبارات دیگر نظیر تعادل کار- خانواده، تعادل کاری - غیرکاری و تعارض یا تداخل کار و زندگی، ... می‌باشد. تعریف مشخص و کاملاً روشنی برای تعادل کار - زندگی وجود ندارد (فرن<sup>17</sup>، 2003؛ گرین هاوس و همکاران، 2003). فوارد<sup>18</sup> و تنسلی<sup>19</sup> (1997) تعارض یا عدم تعادل را به افراد یا والدین با مشغله و تقاضاهای کاری و خانوادگی بالا اطلاق دادند. کلارک<sup>20</sup> (1997) تعادل کار- زندگی را «رضایت و عملکرد خوب در کار و خانواده، با حداقل تعارض نقش» تعریف کرد. فرن (2003) تعادل کار- زندگی را «سطوح پایین تعارض بین نقشی و سطوح بالای تسهیل بین نقش‌ها» عنوان کرد. درحالیکه کرچمیر<sup>21</sup> (2000) تعادل را «داشتن انرژی، زمان و تعهد کافی برای تجربیات ارضاء کننده در همه ابعاد زندگی» می‌داند. ویدانف<sup>22</sup> (2005) تعادل را به عملکرد مؤثر در هر دو بعد کار و زندگی، زمانی که منابع کافی برای مواجهه با تقاضاهای هر دو وجود دارد، اطلاق می‌کند. گارویس<sup>23</sup> و پترسن<sup>24</sup> (2005) نیز تعادل کار - زندگی را داشتن زمان کافی برای همه تجارب: کار، خانواده، دوستان، جامعه و تفریح تعریف کردند. شاید قابل درک‌ترین تعریف تعادل

در جامعه‌های در حال گذر و توسعه، با تحول در نهاد کار و خانواده (از جمله، افزایش نسبت زنان شاغل (مخصوصاً مادران)، زوج‌های شاغل و خانواده‌های تک والدی، تبدیل شدن زنان به گرداننده‌های اقتصادی (در خانواده و جامعه) و جدایی این دو از هم، تعارض نقش عموماً و تعارض بین نقش‌های شغلی و خانوادگی به طور ویژه اجتناب‌ناپذیر است (سولیوان<sup>1</sup> و لويس<sup>2</sup>، 2001؛ گرین هاوس<sup>3</sup> و همکاران، 2003؛ نور<sup>4</sup>، 2002؛ پیت - کاتسوفس<sup>5</sup> و کرسستنسن<sup>6</sup>، 2004؛ راسل<sup>7</sup> و همکاران، 2004). اگرچه درگیری در هر یک از نقش‌های کاری و خانوادگی می‌تواند تأثیرات مثبتی برای افراد بدنبال داشته باشد (ادواردز<sup>8</sup> و رودبارد<sup>9</sup>، 2000)، اگر کارکنان قادر به ایجاد تعادل میان مسؤولیت‌های مرتبط با هر یک از دو نقش نباشند پتانسیل ایجاد تعارض میان نقش‌ها افزایش خواهد یافت (فرون<sup>10</sup> و همکاران، 1992؛ گرین هاوس<sup>11</sup> و پاول<sup>12</sup>، 2003). امروزه عدم تعادل میان شغل و مسؤولیت‌های خانوادگی یک تجربه مشترک برای بسیاری از کارکنان است. هنگامی که افراد با فشارهایی برای موفقیت در هر دو زمینه کاری و زندگی شخصی مواجه می‌شوند، این تعارض ممکن است تشدید یابد (هامر<sup>13</sup>، آلن<sup>14</sup> و گریگس بای<sup>15</sup>، 1997). در دو دهه اخیر موضوع تعادل بین کار - زندگی یکی از مهم‌ترین مسائل و نگرانی‌های رهبران سیاسی، شغلی و رسانه‌ها، همچنین جزء الویت‌های واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها گردیده و توجه محققان، کارفرماها و کارکنان را به خود جلب

1. Sullivan
2. Lewis
3. Greenhaus
4. Noor
5. Pitt-Catsouphes
6. Christensen
7. Russell
8. Edwards
9. Rothbard
10. Frone
11. Greenhouse
12. Powell
13. Hammer
14. Allen
15. Grigsby

16. Maxwell
17. Frone
18. Fouard
19. Tinsley
20. Clark
21. Kirchmeyer
22. Voydanoff
23. Gurvis
24. Patterson

و پاراسورامان<sup>7</sup>، 1999؛ شافللی<sup>8</sup> و همکاران، 2006) و حدود 69 درصد از مطالعات (172-245) در سال‌های 2004، 2005 و 2006 منتشر گردید، این روند هم در مورد مطالعات کمی و هم کیفی صدق می‌کند (کاسپر<sup>9</sup> و همکاران، 2007)، که این بیانگر علاقه ناگهانی به حوزه حاضر در اوایل قرن حاضر می‌باشد. در واقع امروزه تعادل بین کار - زندگی جزء نگرانی‌های نیروهای انسانی در کشورهای صنعتی می‌باشد. بسیاری از کارکنان در کشورهای اروپایی، استرالیا و ایالات متحده از میزان ساعت کاری و تجربه فشار کاری بالا و مسائل سلامتی جسمانی و روانی ناشی از کار، ناراضی هستند و در نهایت همه اینها منجر به نگرانی سازمان‌ها و بررسی آثار منفی عدم تعادل بین کار - زندگی بر سازمان‌ها و منابع انسانی شده است.

از تحقیقات اولیه در اواخر دهه 1970 به پژوهش‌های راپوپورت و راپوپورت (1969): رنشاو (1976): کانتز (1977)؛ پلک (1977) و هندی (1978) می‌توان اشاره کرد که نتایج این تحقیقات به طور کلی نشان می‌دهد که کار و خانواده به طرق مثبت و منفی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (به نقل از کاسپر و همکاران، 2007). همچنین فرون، راسل و کوپر (1992) فرضیه پلک در مورد تفاوت رابطه کار و زندگی را روی 631 کارمند (278 مرد و 353 زن) مورد بررسی قرار دادند، نتایج این تحقیق نشان داد که بیشتر کار موجب اختلال در زندگی می‌شود تا اینکه زندگی در کار اختلال ایجاد کند. لازم به ذکر است نتایج این پژوهش تفاوتی برای نقش جنسیت پیدا نکرد. ویدانف<sup>10</sup> (1988) نیز در پژوهشی روی 757 مرد و 270 زن متأهل رابطه بین ویژگی‌های رفتاری شغل و تقاضاهای ساختار خانواده و تضاد بین کار و زندگی را بررسی کرد و دریافت که بین زمان کار،

کار - زندگی به گرین هاوس و همکارانش (2003) مربوط باشد که تعادل کار- زندگی را تعادل در زمان صرف شده، درگیری و سطح رضایت از نقش‌های مختلف کاری و غیرکاری، توصیف کردند.

در کنترل بر کار، انعطاف‌پذیری زمان و خودمختاری کار در نظر گرفته شده است. منظور از انعطاف‌پذیری زمان، توانایی تغییر دادن زمان شروع و پایان کار می‌باشد و خودمختاری در کار به صلاحدید و تصمیم فرد در الویت بندی و روش انجام کارها بر می‌گردد (بالتس<sup>1</sup> و همکاران، 1999).

منظور از حجم بالای کار، کاری که کارکنان قادر به اتمام و انجام آن در زمان معین نباشند، یا کارکنان خودشان را قادر به اتمام آن کار ندانند. همچنین حجم کاری بالا با ساعات کاری طولانی، مخصوصاً در رابطه با مدیران، همراه می‌باشد (کوپر، 1999). حضور در محل کار برای ساعات طولانی یا روزهای تعطیل می‌تواند منجر به ایجاد موانعی در انجام و رفع انتظارات نقش‌های دیگر و در نتیجه تعارض بین نقش‌ها و عدم تعادل بین کار و زندگی گردد.

با توجه به اهمیت موضوع مورد نظر و تأثیرات آن بر خانواده‌ها و سازمان‌ها، تحقیقات زیادی در این رابطه صورت گرفته است. اولین تحقیق در این زمینه در اواخر دهه 1970 انجام شد، که تعادل بین کار و زندگی شخصی را توصیف کرد. در ایالات متحده اولین بار این مفهوم در سال 1986 مطرح شد، با اینحال تا سال 2000 تعداد تحقیقات کمی (کمتر از 10 تحقیق در سال) در رابطه با تعادل کار - زندگی صورت گرفت، در حالیکه تغییرات سازمانی و اجتماعی در دو دهه گذشته منجر به افزایش معنادار مطالعات در زمینه تعاملات کار - خانواده در ادبیات روانشناسی و مدیریت شده است (بارلینگ<sup>2</sup> و سورنسن<sup>3</sup>، 1997؛ بلاویا<sup>4</sup> و فرن<sup>5</sup>، 2005؛ گرین هاوس<sup>6</sup> و

5. Frone  
6. Greenhaus  
7. Parasuraman  
8. Schaufeli  
9. Casper  
10. Voydanoff

1. Baltes  
2. Barling  
3. Sorensen  
4. Bellavia

کار بودند، از تعادل کار - زندگی پایینی برخوردار بوده و فرسودگی هیجانی، استرس شغلی و مشکلات روان‌تنی بیشتری نشان دادند. دمروتی<sup>8</sup> و همکاران (2005) نیز نشان دادند حجم و تقاضای بالای کار چه جسمانی و چه هیجانی منجر به تداخل کار در زندگی غیرکاری و خانوادگی می‌شود. بالمفورس<sup>9</sup> و گاردنر<sup>10</sup> (2006) در پژوهشی روی 75 کارمند در نیوزلند نشان دادند که بین تضاد کار و زندگی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی رابطه وجود دارد. فرا تحلیل مسمر-مکنوس<sup>11</sup> و ویسوسواران<sup>12</sup> (2005) نیز بیانگر پیامدهای خاصی از تعارض بین کار - خانواده، نظیر: سطوح پایین رضایت از کار و خانواده، خصومت بالا در خانه، استرس و مشکلات سلامتی می‌باشد. همچنین یافته‌های تحقیقاتی نشان داد ساعات کاری طولانی، حجم کاری بالا و برنامه‌های کاری نامنظم و انعطاف ناپذیر و حقوق پایین منجر به ناهماهنگی و فرسودگی هیجانی می‌شود (کاراتپ<sup>13</sup>، 2011؛ کاراتپ، 2010؛ ونگ<sup>14</sup> و کو<sup>15</sup>، 2009). نتایج تحقیقات کاراتپ و بکتشی<sup>16</sup> (2008) و ونگ و کو (2009) نیز نشان داد تعادل کار- زندگی، داشتن برنامه کاری منعطف، داشتن اوقات فراغت و حمایت در محل کار - منجر به سخت کوشی و بالا رفتن عملکرد مدیران می‌گردد.

چیانگ<sup>17</sup> و همکاران (2010) نشان دادند حجم بالای کار و پایین بودن تعادل بین کار - زندگی و کنترل بر کار منجر به بالا رفتن استرس شغلی می‌شود، که در این پژوهش تعادل کار - زندگی با کنترل بر کار در تعامل بودند. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان داد تعادل بین کار - زندگی به عنوان یک مکانیسم مقابله‌ای (حمایت در

تقاضای شغل و تعداد فرزندان در خانه و تضاد بین کار و زندگی رابطه معناداری وجود دارد. دوکس باری<sup>1</sup> و همکاران (1994) نیز تحقیقی روی 1989 خانواده تک والدینی دارای بچه‌هایی در گروه سنی 6 تا 12 سال انجام دادند، یافته‌های این تحقیق نشان داد افرادی که کنترل زیادی روی کار خود دارند، سطح پایینی از تعارض کار و زندگی را تجربه می‌کنند، همچنین خانواده‌های تک والدینی مشکلات بیشتری را در این زمینه نشان دادند.

توماس<sup>2</sup> و گانستر<sup>3</sup> (1995) نشان دادند کارکنانی که از برنامه‌های منعطف استفاده کردند، کنترل بیشتری بر مدیریت تقاضاهای کار و خانواده داشتند، از تعادل و رضایت شغلی بالایی نیز برخوردار بودند.

آمیناه<sup>4</sup> (1996) تحقیقی روی رضایت از کار و زندگی و خانواده با استفاده از مدل کوپلمن<sup>5</sup> و همکارانش (1983) انجام داد، که نتایج این تحقیق نشان داد رابطه منفی بین تعارض کار و زندگی و رضایت شغلی، و رابطه مثبتی بین تضاد کار و زندگی و میزان رضایت از خانواده وجود دارد. یافته‌های کارلسون (1999) روی 225 کارمند نیز نشان داد که تعارض کار و زندگی تأثیر بسیار منفی بر زمان، خستگی و رفتار دارد. آلن<sup>6</sup> و همکاران (2000) نشان دادند، تعارض بین کار- زندگی منجر به کاهش رضایت شغلی، تعهد عاطفی، عملکرد شغلی، رضایت از زندگی و افزایش ترک‌کار، نارضایتی زناشویی، سوء مصرف الکل و استرس می‌شود و عموماً سلامت روانشناختی را به مخاطره انداخته و افسردگی افزایش می‌یابد.

هامر و همکاران نیز (2003) در تحقیق‌شان تأثیر تعارض کار - زندگی را بر افزایش غیبت، ترک‌کار و کاهش رضایت شغلی بررسی کردند. جمال<sup>7</sup> (2004) نشان نشان داد کارکنان کانادایی که تعطیلی آخر هفته را درگیر

8. Demerouti  
9. Balmforth  
10. Gardner  
11. Mesmer-Magnus  
12. Visweswaran  
13. Karatepe  
14. Wong  
15. Ko  
16. Bektashi  
17. Chiang

1. Duxbury  
2. Thomas  
3. Ganster  
4. Aminah  
5. Kopelman  
6. Allen  
7. Jamal

از محل کار) استرس ناشی از حجم کار را تعدیل می‌کند. یافته‌های پژوهش ژا<sup>1</sup> و همکاران (2011) روی 121 مدیر نشان می‌دهد تداخل کار در زندگی و زندگی در کار هر دو رابطه منفی معناداری با بعد عاطفی رضایت شغلی دارند، درحالی‌که فقط تداخل زندگی در کار منجر به کاهش در ارزیابی شناختی رضایت شغلی و رضایت از زندگی می‌شود و این بعد عاطفی رضایت شغلی است که ارتباط مثبتی با رضایت از زندگی دارد.

حال با توجه به موارد ذکر شده و اهمیت موضوع حاضر در پویایی و توسعه سازمان‌ها، هدف این پژوهش بررسی رابطه بین حجم کار و کنترل در کار بر تعادل کار- زندگی می‌باشد.

### روش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال بررسی رابطه بین حجم کاری و کنترل بر کار با تعادل کار - زندگی می‌باشد، همچنین با نظر به نحوه گردآوری داده‌ها، این تحقیق جزء تحقیقات توصیفی و روش تحقیق همبستگی می‌باشد.

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه مورد مطالعه، کلیه مدیران، روسا، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران گروه صنعتی است که حجم آن شامل 2500 نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران<sup>2</sup> و با توجه به پیشینه تحقیقات 333 نفر تعیین شد که به روش طبقه‌ای تصادفی از جامعه مذکور انتخاب شدند و از این تعداد 294 پرسشنامه جمع آوری شد. در اجرای مقدماتی (پایلوت) پرسشنامه تعادل کار - زندگی، روی 50 نفر، از نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده گردید.

### ابزار پژوهش

برای جمع آوری اطلاعات از 3 مقیاس استفاده شد. برای

سنجش حجم و انتظارات کاری، از برخی از شاخص‌های مقیاس کوک و روسو (1984) و مدل کرچمر و کوهن (1999)، استفاده شد و شامل 11 سؤال می‌شد. آلفای مقیاس در اجرای مقدماتی روی 88 نفر 0/68 و در اجرای نهایی روی 556 نفر، 0/79 بدست آمد.

در سنجش متغیر کنترل بر کار، ترکیبی از دو مقیاس گانستر<sup>3</sup> و دوائر<sup>4</sup> (1991) به نقل از اسمیت<sup>5</sup> و همکاران (1995) به کار برده شد. این مقیاس از 4 بعد، کنترل بر برنامه زمانبندی کار، کنترل بر روش کار، کنترل بر تنوع وظایف شغلی، کنترل بر محیط فیزیکی کار و 10 سؤال (با احتساب حذف آیت‌های با همبستگی درونی پایین یا منفی) تشکیل شده است. مقیاس مذکور از قابلیت اعتماد قابل قبولی برخوردار است. پایایی مقیاس حاضر 0/87 (به نقل از اسمیت و همکاران، 1995) و در تحقیق حاضر 0/89 بدست آمد.

به منظور سنجش تعادل کار - زندگی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که این مقیاس بر اساس تعاریف و نظریه‌ها و تحقیقات انجام شده در زمینه تعادل کار و زندگی و مصاحبه با کارکنان سازمانی ساخته شده است و شامل 18 آیت‌م و دو خرده مقیاس (تعارض کار - خانواده و تعارض خانواده - کار) و هر خرده مقیاس بترتیب شامل 12 و 6 آیت‌م می‌باشند. آلفای کرونباخ مقیاس تعادل کار و زندگی و خرده مقیاس‌های آن به ترتیب در اجرای مقدماتی (پایلوت)، 0/89، 0/88 و 0/86؛ در اجرای نهایی 0/91، 0/91 و 0/87 بدست آمده است، که بیانگر هماهنگی و همبستگی درونی مطلوب و بالا مقیاس و خرده مقیاس‌ها می‌باشد. جهت سنجش روایی محتوایی<sup>6</sup>، از نظر خبرگان و اساتید دانشگاهی و سازمانی، درباره میزان وضوح و تناسب آیت‌ها با متغیر مورد اندازه‌گیری، استفاده شد، که بجز تصحیح متن بعضی از آیت‌ها تغییری در تعداد یا خود آیت‌ها به وجود

3. Ganster

4. Dwyer

5. Smith

6. Content Validity

1. Zhao

2. 
$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2(N-1) + Z^2 pq}$$

حجم کار و کنترل بر کار در واریانس تعادل کار - زندگی استفاده شد.

#### یافته‌ها

جدول 1 شاخص‌های آماری میانگین، انحراف استاندارد، و هماهنگی درونی (بر مبنای آلفای کرونباخ) متغیرهای این تحقیق - حجم کار، کنترل بر کار و تعادل کار - زندگی را نشان می‌دهند.

نیامد. در پرسشنامه نهایی، هر آیتام دارای 5 گزینه است که 1 نشان دهنده عدم تعادل بسیار ضعیف و 5 نشان دهنده عدم تعادل بالا می‌باشد. روش نمره‌گذاری این پرسشنامه هم از 1 تا 5 پیروی می‌کند.

**شیوه تحلیل داده‌ها:** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی (با نرم افزار SPSS) به کار برده شده است. از ضریب همبستگی جهت مشخص کردن رابطه حجم کار و کنترل بر کار با تعادل کار - زندگی و از رگرسیون جهت شناسایی سهم تبیینی

جدول 1. شاخص‌های آماری حجم کار، کنترل بر کار و تعادل کار - زندگی.

انحراف معیار	میانگین	آماره متغیر
0/51	3/78	حجم کار
0/76	2/05	کنترل بر کار
0/70	1/51	تعادل کار - زندگی

جدول 2. همبستگی بین متغیرهای پژوهش.

حجم کاری	کنترل در کار	تعادل کار - زندگی		
-0/65	0/63	1	همبستگی پیرسون	تعادل کار - زندگی
			سطح معناداری	
0/62	1	0/63	همبستگی پیرسون	کنترل در کار
			سطح معناداری	
0	0/62	-0/65	همبستگی پیرسون	حجم کاری
			سطح معناداری	

جدول 3. خلاصه مدل رگرسیون حجم کار، میزان کنترل بر کار و تعادل کار - زندگی.

sig	$\Delta F$	تغییرات ضریب تعیین	$R^2$	r
0/001	48/69	0/50	5 0/1	7 0/1
متغیرهای پیش بین: حجم کار و میزان کنترل بر کار.				

دهنده آن است که مدل رگرسیون خطی حاضر بخوبی می‌تواند برای پیش‌بینی استفاده شود. همچنین میزان  $R^2$  0/51 می‌باشد که 51 درصد از پراکندگی (تغییرات)

طبق نتایج جدول 3،  $R$  ضریب همبستگی بین مقدار مشاهده شده تعادل کار - زندگی و مقدار پیش‌بینی شده آن از روی مدل رگرسیون است که میزان 0/71 نشان

مشاهده شده در تعادل کار - زندگی را توسط متغیرهای حجم کار و کنترل بر کار تبیین می‌کند. طبق جدول بالا، میزان معناداری  $\Delta F$  (آزمون معناداری F برای  $R^2$ ) برابر است با 48/69 که در سطح  $P < 0/01$  معنادار می‌باشد.

جدول 4. ضرایب رگرسیون حجم کار، کنترل در کار و تعادل بین کار- زندگی.

متغیر	$\beta$	T	sig
کنترل بر کار	0/36	3/94	0/001
حجم کار	-0/43	-4/61	0/001

دارد. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که از سال 1977 تا 1997 مدت زمان کار در هفته از 43 ساعت به 47 ساعت در هفته افزایش یافته است، که موجب اختلال زندگی فردی و عدم تعادل بین زندگی و کار شده است (ابی و همکاران، 2005). جمال (2004) نشان داد کارکنان کانادایی که تعطیلی آخر هفته را درگیر کار بودند، از تعادل کار - زندگی پایینی برخوردار بوده و فرسودگی هیجانی، استرس شغلی و مشکلات روان‌تنی بیشتری نشان دادند. دمروتی و همکاران (2005) نیز نشان دادند حجم و تقاضای بالای کار چه جسمانی و چه هیجانی منجر به تداخل کار در زندگی غیرکاری و خانوادگی می‌شود. ابی<sup>1</sup> و همکاران (2005) نیز نشان دادند در سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها از تعادل بین کار - زندگی حمایت می‌کند، کارکنان از رضایت شغلی بالایی برخوردار بوده و تعارض در کار و زندگی کمتری تجربه می‌کنند. یافته‌های تحقیقات کاراتپ و الشینلوی<sup>2</sup> (2009)؛ کاراتپه و الوگباد<sup>3</sup> (2009)؛ کارتپه و الوداگ<sup>4</sup> (2008)؛ ونگ و کو (2009) نیز نشان دادند ساعات کاری طولانی، حجم کاری بالا و برنامه‌های کاری نامنظم و انعطاف‌ناپذیر و حقوق پایین منجر به عدم تعادل کار - زندگی و فرسودگی هیجانی می‌شود.

این یافته و نتایج همسو با یافته حاضر را می‌توان با مدل پنجم از 5 مدل گوئست<sup>5</sup> (2002) که براساس تئوری مرزی (ادریزکل، 1996 و زدک و مزیر، 1990) مطرح شده، تبیین

ضرایب بتای ارائه شده در جدول 4، ضرایب هر یک از متغیرهای پیش‌بین با در نظر گرفتن سایر متغیرها می‌باشد که در این جدول ضریب بتای متغیر کنترل بر کار برابر 0/36 است و در سطح  $P < 0/001$  معنادار، و این بدان معناست که 1 انحراف استاندارد تغییر در متغیر کنترل بر کار موجب 0/36 انحراف استاندارد تغییر در تعادل کار - زندگی خواهد شد. همچنین ضریب بتای متغیر حجم کار برابر -0/43 می‌باشد که در سطح  $P < 0/001$  معنادار است.

#### نتیجه گیری و بحث

در تحقیق حاضر تلاش شد نوع رابطه حجم کار و کنترل بر کار با تعادل کار و زندگی و میزان ضریب هر متغیر در تبیین واریانس متغیر تعادل کار - زندگی نشان داده شود. در رابطه با فرضیه اول: بین حجم کاری و تعادل کار - زندگی رابطه منفی وجود دارد. در راستای این فرضیه، همبستگی به دست آمده بین دو متغیر برابر با -0/65 ( $p < 0/01$ ) می‌باشد که نشان دهنده رابطه منفی و معنادار بین حجم کار و تعادل کار - زندگی می‌باشد. علاوه بر این، نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که حجم کار 43 درصد از تغییرات مشاهده شده در تعادل کار - زندگی را در سطح ( $P < 0/001$ ) تبیین می‌کند. با توجه به موارد مذکور، یافته‌های به دست آمده تأیید کننده فرضیه اول بوده و همچنین همسو با تحقیقات انجام شده ذیل در این زمینه است که از این تحقیقات می‌توان به پژوهش ویدانف (1988) اشاره کرد که نشان داد، بین زمان کار و تقاضای شغل و تضاد بین کار و زندگی رابطه معناداری وجود

1. Eby  
2. Aleshinloye  
3. Olugbade  
4. Uludag  
5. Guest

می‌شود. رضایت زنان بیشتر از مردان است در حالیکه از نظر پرداختی و موقعیت شغلی وضعیت وخیم‌تری دارند (کلارک<sup>5</sup>، (کلارک<sup>5</sup>، 1997؛ سوزا - پوزا<sup>6</sup> و سوزا - پوزا<sup>7</sup>، 2000). در تبیین این تناقض در کشور انگلیس به سیاست‌های تعادل کار - زندگی و جداسازی جنسیتی در محل کار زنان در برخی مشاغل اشاره کردند (کونولی<sup>8</sup> و گریگوری<sup>9</sup>، 2008). به این ترتیب که زنان برای کارهایی داوطلب می‌شوند که مزایای غیرمالی مثل انعطاف در ساعات کاری دارد و سیاست‌های تعادل کار - زندگی در آن محیط‌های کاری یا مشاغل اهمیت دارد. بنابراین زنان شادتر به نظر می‌رسند (پزینی<sup>10</sup>، 2005) در واقع تفاوت بین زنان و مردان به فرایند انتخاب محل کار براساس وجود سیاست‌های تعادل کار - زندگی بر می‌گردد (بندر<sup>11</sup> و همکاران، 2005؛ ایوانس<sup>12</sup>، 2002). بندر و همکاران (2005) اشاره کردند اگر پیامدهای سیاست‌های تعادل کار و زندگی را از گزارش رضایت حذف کنیم، رضایت بین زنان و مردان مساوی می‌شود.

همچنین برنامه‌های منعطف کاری با بالا بردن خودمختاری، تعهدات کاری و غیرکاری افراد را بالا می‌برد (بات<sup>13</sup> و والکور<sup>14</sup>، 2003). گرین هاوس و سیتق<sup>15</sup> (2004) در تحقیق شان نشان دادند با اینکه امروزه فشارهای رقابتی برای مسئول و منعطف بودن، سازمان‌ها را وادار کرده است سطوح مرتبه‌ای را کاهش و بر پیچیدگی کار مدیران بیفزاید و بدین ترتیب، مدیران با حجم کاری بالایی مواجه شده‌اند ولی از آنجا که مدیران از کنترل بر کار بالایی برخوردارند تعادل کار - زندگی بالایی از خود نشان می‌دهند. جانسن<sup>16</sup> و همکاران (2004) نیز نشان دادند وقتی کنترل بر کار با حمایت

کرد. 5 مدل گوئست شامل، 1) مدل تقطیع، که طبق این مدل رابطه‌ای بین بعد کاری و غیرکاری وجود ندارد. 2) مدل spillover، این فرضیه را مطرح می‌کند که تجربیات کاری فردی به بعد غیرکاری انتقال می‌یابد و بر نگرش‌ها و رفتارها تأثیر دارد. 3) طبق مدل جبران، افرادی که در کار احساس محرومیت و بیهودگی دارند، در انتخاب فعالیت‌های غیرکاری این را جبران خواهند کرد. 4) مدل ایزاری، برخی فعالیت‌ها در ابعاد معین موفقیت در ابعاد دیگر زندگی را تسهیل می‌کند. 5) مدل تعارض، سطوح بالای تقاضا در همه حوزه‌های زندگی، وقتی تعارض‌ها و حجم کاری بالاست، انتخاب‌ها را دشوار می‌کند. چیک<sup>1</sup> و هود<sup>2</sup> (1996) مطرح کردند که سه مدل اول قادر به تبیین رابطه بین کار و زندگی نمی‌باشد. ولی مدل پنجم قادر به تبیین همبستگی منفی بین حجم کار و تعادل کار و زندگی در این پژوهش می‌باشد.

از یافته‌های دیگر، پژوهش حاضر، همبستگی مثبت معنادار  $r=0.63$  ( $P<0/01$ ) بین کنترل بر کار و تعادل کار - زندگی می‌باشد، که این یافته در راستای دومین فرضیه پژوهشی بوده و طبق نتایج تحلیل رگرسیون، کنترل بر کار 36 درصد از تغییرات مشاهده شده در تعادل کار - زندگی را در سطح ( $P<0/001$ ) تبیین می‌کند. این یافته با نتایج تحقیق دوکس باری و همکاران (1994) روی 1989 خانواده تک والدینی دارای بچه‌هایی در گروه سنی 6 تا 12 همخوان می‌باشد، یافته‌های این تحقیق نشان داد افرادی که کنترل زیادی روی کار خود دارند، سطح پایینی از تعارض کار و زندگی را تجربه می‌کنند. توماس<sup>3</sup> و گانستر<sup>4</sup> (1995) نیز نشان دادند کارکنانی که از برنامه‌های منعطف استفاده کردند، کنترل بیشتری بر مدیریت تقاضاهای کار و خانواده داشتند، و از تعادل و رضایت شغلی بالایی نیز برخوردار هستند.

در رابطه با رضایت کارکنان زن تناقض‌هایی در کشورهای مختلف از جمله انگلستان و ایالات متحده امریکا دیده

5. Clark  
6. Sousa-Poza  
7. Sousa-Poza  
8. Connolly  
9. Gregory  
10. Pezzini  
11. Bender  
12. Evans  
13. Batt  
14. Valcour  
15. Singh  
16. Janssen

1. Chick  
2. Hood  
3. Thomas  
4. Ganster



برخوردار باشند، در نتیجه حجم بالای کار تأثیر کمتر بر زندگی و خانواده آنها دارد. بنابراین کنترل بر کار تأثیر حجم کار بر تعادل کار - زندگی را خنثی می‌کند. در واقع کنترل بر کار منبعی است که عدم تعادل را کاهش می‌دهد. در حقیقت ویژگی‌های شغلی علت اصلی عدم تعادل بین کار و زندگی می‌باشند. همچنین این مدل بیانگر آن است که کنترل بر کار قادر به تعدیل پیامدهای منفی حجم بالای کار بر سلامتی و تعارض نقش‌ها و ... می‌باشد (ونگ<sup>6</sup> و لین<sup>7</sup>، 2007).

در تبیین دیگر، طبق نتایج تحقیقات تجربی، برنامه‌های منعطف (که مؤلفه‌ای از کنترل بر کار است) از آنجا که بر ادراک افراد درباره کنترلشان بر کار و خانواده مؤثر است تأثیرات منفی حجم کار را کاهش می‌دهد و منجر به تعادل کار و زندگی و متعاقباً پیامدهای این تعادل خواهند شد (والکور<sup>8</sup>، 2007).

محدودیت مطالعه حاضر و مطالعات پیشین در این است که مطالعات بر اندازه‌گیری‌های ادراکی از تعارض کار - خانواده تمرکز داشتند و به رفتارهای واقعی کارکنان در بعد خانواده کمتر توجه شده است. تأثیر متغیرهای تعدیل کننده بر این رابطه در نظر گرفته نشده است (مثل جنسیت بدلیل محدود بودن تعداد زنان). نتایج این تحقیق نشان می‌دهد با بالا رفتن حجم و تقاضاهای کاری، می‌توان با افزایش خودمختاری و انعطاف در زمان کاری، تعادل بین کار و زندگی را پیاده کرد (مایو و همکاران، 2008) و به این ترتیب مانع از پیامدهای منفی عدم تعادل گردید.

پیاده‌سازی کنترل بر کار و خودمختاری بین کارکنان اجرای سیاست‌های مدیریتی را تسهیل می‌کند. بسیاری از صنایع می‌توانند برای پیاده‌سازی تعادل بین کار - زندگی بر توانمندسازی کارکنان در کنترل بر کار و خودمختاری تمرکز کنند. زیرا این نه تنها اجازه برنامه‌ریزی برای زندگی غیرکاری را می‌دهد، بلکه از تعارضات و مداخلات زندگی کاری بر زندگی غیرکاری جلوگیری می‌کند (ونگ و لین، 2007).

در کار همراه باشد منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود. کاپلمن<sup>1</sup> و همکاران (2006) نیز نشان دادند که اجرای برنامه‌های تعادل کار - زندگی بر نگرش و رفتار مثبت مدیران و کارکنان تأثیر دارد. مایو و همکاران (2008) فاکتورهای سازمانی را که به مدیران توانایی دستیابی به تعادل بین کار و خانواده شان را می‌دهد بررسی کردند. از آنجا که حجم کاری مدیران بالا بود، پیش‌بینی می‌شد مدیران از تعادل کار - زندگی پایین‌تری برخوردار باشند با اینحال نتایج بدست آمده نشان می‌دهد کنترل بر کار تأثیر حجم کار بر عدم تعادل را تعدیل می‌کند.

هوی<sup>2</sup> و تاکوچی<sup>3</sup> (2008) در بررسی تأثیر تعادل کار - زندگی بر جابجایی و بازگشت کارکنان زن نشان دادند که حفظ کارکنان زن با سیستم زمانی انعطاف‌پذیر و پرداخت کامل هزینه زایمان ارتباط مثبت معنادار دارد. چیانگ<sup>4</sup> و همکاران (2010) نشان دادند تعادل کار - زندگی با کنترل بر کار در تعامل هستند و تعادل بین کار - زندگی به عنوان یک مکانیسم مقابله‌ای، استرس ناشی از حجم کار را تعدیل می‌کند.

یافته حاضر و یافته‌های همسو با آن را می‌توان براساس مدل تقاضا - کنترل بر کار (کاراسک<sup>5</sup>، 1979) تبیین کرد، انعطاف‌پذیری در کار و خودمختاری در وظایف محوله رابطه بین حجم کاری در محل کار و خانه را تعدیل می‌کند. این مدل ادعا می‌کند افرادی که از حجم کاری بالایی برخوردارند، در عین حال کنترل بالایی نیز بر کار دارند و فعال هستند، این امر آنها را بر می‌انگیزد که با چالش‌ها به شیوه خلاقانه‌ای برخورد کنند و رفتارهای جدید شروع و اتمام کار را نشان دهند. طبق این مدل آثار روانشناختی، نتیجه ترکیبی از حجم کاری و آزادی فرد در تصمیم‌گیری‌ها و کنترل بر کار است و تحت این شرایط است که افراد می‌توانند به تعادل کار و زندگی برسند. در صورتی که کارکنان از کنترل بر کار بالایی

1. Kapelman
2. Hui-Yu
3. Takeuchi
4. Chiang
5. Karasek

6. Wong  
7. Lin  
8. Valcour

پاول (2006) به عنوان "بهبود کیفیت زندگی در یک نقش، از طریق تجارب نقش دیگر" تعریف شده است.

سازه غنی‌سازی کار - خانواده نیز به عنوان سازه با اهمیت بالقوه، اخیراً مطرح شده است و توسط گرین هاوس و

#### منابع

- Allen, T.D.; Herst, D.E.L.; Bruck, C.S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organization perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Aminah Ahmad, (1996). Work Family Conflict Among Married Professional Women in Malaysia. *Journal of Social Psychology*, 1996, 136(5), s.663-665.
- Anderson, S.E.; Coffey, B.S. & Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Balmforth, K. & Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.
- Baltes, B.B.; Briggs, T.E.; Huff, J.W.; Wright, J.A. & Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Barling, J. & Sorensen, D. (1997). *Work and family: In search of a relevant research agenda*. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations* (pp.157-169). New York: Wiley.
- Batt, R. & Valcour, P.M. (2003). Human resources practices as predictors of workfamily outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42, 189-220.
- Beauregard, T. A. & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Journal of Human resource management review*, 19, 9-22.
- Bellavia. G. & Frone, M. (2005). *Work-family conflict*. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress*, (pp. 113 . 147). Sage Publications: Thousand Oaks
- Bender, K.A.; Susan, M.D. & Heywood, J.S. (2005). "Job satisfaction and gender segregation". *Oxford Economic Papers*, vol. 57(3), pp. 479-496.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457-482.
- Bruck, C.S.; Allen, T.D & Spector, P.E. (2002). "The Relation between Work - Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 60: 336-53.
- Carlson, D.W. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236-253.
- Cappelli, P. (2000) "A Market-Driven Approach to Retaining Talent". *Harvard Business Review*, 78 (1): 103-11.
- Casper, W.; Eby; Bordeaux, C.L.; Lockwood, A. & Lambert, D. (2007). 'A Review of Research Methods in IO/OB Work-Family Research'. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28-43.
- Chiang, F.F.T.; Birtch, T.A. & Kwong Kwan, H. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 25-32.
- Clark, A.E. (1997). "Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work?". *Labour Economics* 4: 341-372.
- Chick, G. & Hood, R.D. (1996). Working and recreating with machines: Outdoor recreation choices among machine-tool workers in western Pennsylvania. *Leisure Sciences*, 18(4), 333-354.

- Connolly, S & Gregory, M. (2008). "Moving Down: Women's Part-Time Work and Occupational Change in Britain 1991-2001". *The Economic Journal* 118 (526), 52-76.
- Cooper, C.L. (1999). Can we live with the changing nature of work? *Journal of Management Psychology* 14 (7/8), 569-572.
- Dalton, D.R., & Mesch, D. J. (1990). "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover". *Administrative Science Quarterly*, 35:370-87.
- Demerouti, E.; Bakker, A.B & Schaufeli, W.B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 266-289.
- Duxbury, L. & Higgins, C. (1994). Interference between work and family: A status report on dual-career and dual-earner mothers and fathers. *Employee Assistance Quarterly*, 9 (3-4), 55-80.
- Eby, L.T.; Casper, W.J.; Lockwood, A.; Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Edwards, Jeffrey R. & Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Specifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25: 178-199.
- Evans J. M. (2002), "Work/Family Reconciliation, Gender Wage Equity and Occupational Segregation: The Role of Firms and Public Policy", *Canadian Public Policy*, 2002, vol. 28, issue s1, pages 187-216.
- Felstead, A.; Jewson, N.; Phizacklea, A & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 54-76.
- Fouard, N.A. & Tinsley, H.E.A. (1997). Work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 141-144.
- Frame, P & Hartog, M. (2003). From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-life balance. *Business Ethics: A European Review* 12 (4), 358-368.
- Frone, M.R. (2003). *Handbook of occupational Health psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Frone, M.R.; Russell, M & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: A model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Greenhaus, J.H.; Collins, K.M. & Shaw, J.D. (2003). The relation between work-family balance and the Quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Greenhaus, J H & Singh, R. (2004). *Work-family relationships*. In C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 687-698). Elsevier, Academic Press.
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2003), When Work and Family Collide: Deciding between Competing Role Demands, *Organisational Behaviour and the Human Decision Processes*, 90(2): 291-303.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. (1999). *Research on work, family, and gender: Current status and future directions*. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work* (pp.391-412). Newbury Park, CA: Sage.
- Gornick, J C. & Meyers, M.K. (2003). *Families That Work - Policies for Reconciling Parenthood and Employment*. New York: Russell Sage Foundation.
- Grover, S.L & Crooker, K.J. (1995). "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents", *Personnel Psychology*, 48:271-88.
- Guest, D.E. (2002). Perspectives in the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Gurvis, J & Patterson, G. (2005), 'Balancing Act: Finding Equilibrium Between Work and Life', *Leadership in Action*, 24(6), 4-9.
- individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 185-203.

- De Cieri, H.; Holmes, B.; Abbott, J & Pettit, T. (2005). "Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Australian Organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 16(1): 90-103.
- Helen, G. (2002). Family-Friendly Working: What a Performance! An Analysis of Relationship Between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance. *Economic and Social Research Council*.
- Halpern, D.F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21, 157-168.
- Hui-Yu, C & Takeuchi, M. (2008). *The effect of work-life balance policies on women employees' turnover*. Osaka School of International Public Policy, Osaka University, 1-31.
- Jamal, M. (2004). Burnout, stress and health of employees on nonstandard work schedules: A study of Canadian workers. *Stress and Health*, 20(3), 113-119.
- Janssen, P.P. M.; Peeters, M.C.W.; Jonge, J. E.; Houkes, I & Tummers, G.E.R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 3, P. 411-429.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karatepe, O.M. (2010), "The Effect of Positive and Negative Work-Family Interaction on Exhaustion: Does Work Social Support Make a Difference International.
- Karatepe, O.M. (2011), "Do Job Resources Moderate the Effect of Emotional Dissonance on Burnout? A Study in the City of Ankara, Turkey," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (1).
- Karatepe, O.M. & Bektashi, L. (2008). "Antecedents and Outcomes of Work-Family Facilitation and Family-Work Facilitation among Frontline Hotel Employees," *International Journal of Hospitality Management*, 27 (4), 517-28.
- Karatepe, O.M. & Uludag, O. (2008a). "Affectivity, Conflicts in the Work-Family Interface, and Hotel Employee Outcomes," *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1), 30-41.
- Karatepe, O.M. & Aleshinloye, K.D. (2009). "Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria," *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 349-58.
- Karatepe, O.M. & Olusegun, A.O. (2009), "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement," *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 504-12.
- Kirchmeyer, C. (2000). *Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding work's time? Eng;and: John Wiley and Sons*.
- Kirkton, G. & Greene, A.M. (2000). *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*. Butter worth Heineman, Oxford.
- Konrad, A.M. & Mangel, R. (2000) "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", *Strategic Management Journal*, 21:1225-1237.
- Kopelman, R.E.; Ptottas, D.J.; Thompson, C.A. & White Jahn, E. (2006). A multilevel examination of work-life practices: Is more always better? *Journal of Managerial Issues*, XVIII(2), 232-253.
- Kopelman, R.E.; Greenhaus, J.H. & Connolly, T.F. (1983). A Model of Work, Family & Interrole Conflict A Construct Validation Study. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32, 198-215.
- Krchmeyer, C. & Cohen, A. (1999). Different Strategies for managing the work-non-work interface: test for unique pathways to work outcomes, work and stress, 13,1.
- Lapiere, L.M.; Spector, P.E.; Allen, T.D.; Poelmans, S.; Cooper, C.L.; O'Driscoll, M. P.; et al. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 92-106.

- MacNeil, C.M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25 (3), 294–307.
- Maxwell, G.A. (2005). Checks and balances: the role of managers in work–life balance policies and practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 179–189.
- McFillen, J.M.; Reigel, C.D., & Enz, C.A. (1986). Why restaurant managers quit and how to keep them. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 27(3), 37–43.
- Mesmer-Magnus, J.R., Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: a meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215–232.
- Noor, N.M. (2002a). ‘The Moderating Effect of Spouse Support on the Relationship Between Work Variables and Women’s Work-Family Conflict’, *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 45 (1), 12-23.
- Pezzini, S. (2005). “The Effect of Women’s Rights on Women’s Welfare: Evidence from a Natural Experiment” *The Economic Journal*, 115, C208-C227.
- Pitt-Catsouphes, M. and Christensen, K. (2004). Unmasking the taken for granted. *Community, Work and Family*, 7, PP.123-142.
- Proctor, S. & Ackroyd, S. (2001). *Flexibility*. In: Redman, T., Wilinson, A. (Eds.), *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Financial Times and Prentice Hall, Essex, UK (Chapter 8).
- Purcell, J & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Personnel Review*, 25 (3), 262–280.
- Russell, H.; Layte, R.; Maitre, B.; O’Connell, P & Whelan, C. (2004). Work-Poor Households: The Welfare Implications of Changing Household Employment Patterns. *ESRI Policy Research Series*, No 52. Dublin: ESRI
- Schaufeli, W.B.; Taris, T.W & Bakker, A.B. (2006). *Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism*. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction*. Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.
- Smith, C.S.; Tisak, J.; Hahn, S.E & Schmieder, R. A (1997). The measurement of Job control. *Journal of organizational behavior*, 18(225-237).
- Sousa-Poza, A & Sousa-Poza, A.A. (2000). “Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox” *KYKLOS* 53(2).
- Sullivan C. & Lewis S. (2001). “Home-based telework, gender and the synchronisation of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents” *Gender, Work and Organization*, vol. 18, no.2, pp123-145.
- Thomas, L.T & Ganster, D.C. (1995). “Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 80(1):6-15.
- 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, 1512–1523.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage & the family*, 67,822-836.
- Voydanoff, P. (1988). Work Role! Characteristics, Family Structure! Demands, and Work/Family Conflict. *Journal of Marriage and Family*, 50(3), pp. 749"761.
- Wall, D.W.; Jackson, P.R & Mullarkey, S. (1995). Future evidence on some new measures of Job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of organizational behavior*, 16(431-455).