

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۱۷۰ - ۱۴۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۰۲

نوع مقاله: پژوهشی

## نقش سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان

(مورد مطالعه: اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد)

زهرا امین‌افشار<sup>۱\*</sup>

ابوالفضل کزازی<sup>۲</sup>

محسن هوشنگی<sup>۳</sup>

### چکیده

سازمان‌ها یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی هستند که به سرعت در حال بهبود عملکرد خود می‌باشند. توجه به منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمان و عامل موفقیت عملکرد سازمان، سبب پررنگ شدن توسعه سرمایه‌های روانی و کاهش تعارضات سازمانی و خانوادگی شده که از مزیت‌های رقابتی سازمان‌های موفق به حساب می‌آید. هدف این مقاله ارزیابی سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان می‌باشد. این تحقیق به روش میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه در اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد انجام شد. نمونه‌گیری با دوروش متناسب با حجم و تصادفی ساده و تعداد نمونه بر اساس جدول مورگان تعیین گردید که شامل ۱۳۸ نفر از مدیران و کارکنان شد. این تحقیق بر اساس مدل معادلات ساختاری است که داده‌های جمع‌آوری شده با تکنیک حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار (Smart-PLS) مورد آزمون و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های این تحقیق حاکی از وجود تأثیر بین بیشتر متغیرهاست. فرضیه‌های اول، دوم، چهارم، ششم و هشتم تأثیر منفی و فرضیه‌های پنجم و هفتم نیز تأثیر مثبت بین متغیرها را تأیید کردند. بدین معنا که سرمایه‌های روانی کارکنان بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند بهبود دهنده باشد. تأثیر این متغیر در تعارض کار-خانواده منفی است، بدین معنا که سرمایه‌های غنی روانی در کارکنان و حمایت آنها از سوی سازمان می‌توانند به کاهش تعارض کار-خانواده بیانجامد. مشخص گردید که قصد ترک شغل نیز بر عملکرد سازمان تأثیر منفی دارد. به عبارتی هراندازه این قصد در کارکنان افزایش یابد، به تبع آن عملکرد سازمان که به طور مستقیم از رفتار کارکنان تأثیر می‌پذیرد، کاهش خواهد یافت. نتایج این تحقیق مدیران را برای برنامه‌ریزی در جهت دستیابی به نیروی انسانی توسعه یافته و با انگیزه همراهی خواهد نمود.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه‌های روانی، تعارض کار-خانواده، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمان، قصد ترک شغل.

۱- دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران (نویسنده مسؤول) aminafshar951@sok.ikiu.ac.ir

۲- استادگروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران Akazazi@atu.ac.ir

۳- دانشجوی دکتری گروه مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران mo.hooshangi@atu.ac.ir

## مقدمه

موفقیت و شکست یک سازمان امروزی به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد (موتو و ممتاوغلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). لذا سازمان‌ها آگاهند که هزینه‌های اداره انسانی آنها باید با اداره اثربخشی نیروی انسانی همراه باشد. به عبارتی اگر بتوانند نیروی انسانی خود را به گونه‌ای اداره کنند که آنها توان خود را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند، در آن صورت از میزان حوادث، غیبت‌ها، نرخ خطاها و ضایعات کاسته خواهد شد و نیروی انسانی با روحیه مناسب به ارائه خدمات با کیفیت خواهد پرداخت و در نتیجه بهره‌وری و سودآوری سازمان‌ها افزایش خواهد یافت (جانگ و جورج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین رسیدگی و توجه به سرمایه‌های انسانی که از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها هستند بسیار مهم است. نیروی انسانی از نظر روانی حجم عظیمی از مسایل را با خود به همراه دارد که توجه به آنها از انباشت معضلات و سرگردانی و آشفتگی نیروی کار خواهد کاست. سرمایه روانی یک فرد به عنوان وضعیت روحی و روانی مثبت یک فرد است که سبب توسعه فعالیت‌های وی می‌شود و در صورت اهمیت ندادن به آن در سازمان ترک خدمت کارکنان و غیبت آنها برای سازمان‌ها هزینه‌های سنگینی را به همراه دارد (کاراتپ و کاراداس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴) و می‌توانید زمینه‌های شکست سازمان‌ها را به ارمغان آورد. بعضاً این بی‌توجهی به سرمایه‌های روانی می‌تواند به تنش در روابط فردی، خانوادگی و ورود مشکلات کار به خانه و بالعکس منتهی گردد (سیلواراجان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). این تضادها بشدت عملکرد کارکنان و رفتارهای بعدی آنها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. نتیجه تحقیقات گذشته نیز تأکید کرده‌اند که برای بهبود عملکرد سازمان و افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌بایست حوزه‌های دیگری از فعالیت‌های و نهادهای اجتماعی فرد را که همان خانواده است نیز در نظر آورند (چوی و کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

تضاد کار-خانواده از تضادهایی است که برای کارکنان در کار ایجاد استرس می‌نماید و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعارض کار-خانواده زمانی رخ می‌دهد که مسؤلیت‌های کاری در تعهدات خانوادگی تداخل می‌نمایند و یا برعکس (واحدی و همکاران، ۲۰۱۹) زمانی که افراد ساعت‌های طولانی مشغول کار باشند، استرس شغلی بالا

- 
1. Otto & Mamatoglu
  2. Jang & George
  3. Karatepe & Karadas
  4. Selvarajan
  5. Choi & Kim

داشته باشند یا با حجم انبوهی از کارها مواجه شوند (گوزوکارا و کولاگوغلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). افرادی که تضادهای زیادی را به همراه خود دارند به احتمال زیاد از نظر روانی آشفته هستند، برای انجام کارهای خود و کاهش تضادها غیبت زیادی را در محل کار دارند و در صورتی که شرایط پیچیده و سنگین باشد، احتمال ترک کار نیز برای آنها وجود دارند. نتیجه تحقیقی نشان داده است که تضادهای ناشی از تقابل کار-خانواده بر افزایش ناراضی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد (کارچمایر و کوهن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). مطالعه دیگری مشخص کرده که سرمایه‌های روانی در مردان به مثبت با تضاد تقابل کار-خانواده همراه است اما در زنان این ارتباط منفی است (وانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). آنچه که از نتیجه تحقیقات برمی‌آید تأثیر نامطلوب تعارض کار-خانواده بر نتیجه و عملکرد سازمان است که برای مدیران و رهبران سازمان‌ها چندان خوشایند نیست. این اثرات نامطلوب می‌تواند در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز جلوه نماید. کارکنانی که تضادهای بسیاری رادر کار خود تحمل می‌نمایند از لحاظ روانی در سطح مطلوبی قرار نمی‌گیرند و توانایی بازی در نقش‌های مثبت و دوستانه را در مقابل مشتریان سازمان نخواهند داشت. بنابراین داشتن دید و احساس مثبت برای نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار مهم است.

در محیطی که سازمان‌ها مسایل و چالش‌های بسیاری را در فضای اقتصادی و تلاطم بازارها تجربه می‌نمایند، و از سوی دیگر زندگی شخصی افراد که متأثر از فعالیت‌های بیرونی است (کاراتیپ و کاراداس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، اگر کارکنان نتوانند تعادلی بین نیازهای کار و خانواده خود ایجاد کنند با تضاد کار-خانواده مواجه خواهند شد، که این مشکلات مختلف در دو وجهه بسیار مهم زندگی کارکنان (خانواده و کار) اگر به طور صحیح مدیریت و کنترل نشوند مشکلات هر کدام از این حوزه‌ها می‌تواند به حوزه دیگر منتقل گردد. نوح و سانتاگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که تضادهای کار-خانواده در دو وجهه اتفاق می‌افتد یعنی مسایل کاری وارد حیطه خانوادگی شده و ایجاد مشکل می‌نماید و یا برعکس، که تأثیر منفی بر جای می‌گذارند، اما در هر دو حالت عنوان می‌کنند که حمایت‌های اجتماعی سازمان‌ها از کارکنان در این حالت‌ها عامل پیشگیری‌کننده از متمایل شدن افراد برای کاهش قصد آنها

- 
1. Gözükar & Çolakoğlu
  2. Kirchmeyer & Cohen
  3. Wang
  4. Karatepe & Karadas
  5. Nohe & Sonntag

در ترک کار، غیبت، کم کاری و... نهایتاً تأثیر منفی بر عملکرد سازمان را به همراه داشته باشد. اما اخیراً این رابطه منفی بین تضاد کار-خانواده و عملکرد مورد نقض قرار گرفته است (کاراتپ و یاواس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به گونه‌ای که بر مبنای تحقیقات انجام شده به نظر می‌رسد که حمایت همسران، رضایت ناشی از نقش والدینی، وجود انگیزه‌های شغلی بالا در افراد و در نظر گرفتن شغل به عنوان بخشی از زندگی، می‌توانید فشارهای ناشی از تضادهای بین کار و خانواده را کاهش دهد و سبب کاهش فشارهای جسمی و روانی در افراد گردد (گودرزی، ۱۳۹۶).

در بحث مربوط به رفتارهای شهروندی و رفتارهای کاری نشأت گرفته از تعارض کار-خانواده، نگ<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) نشان دادند که این تعارضات در رفتارهای متعارض، در محل کار نمود می‌یابد، بنابراین باتوجه به این که لزوم پایبندی به رفتارهای شهروندی سازمانی مورد نیاز است (روث<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) در نتیجه منطقی است که بپذیریم تعارض کار-خانواده می‌توانید رفتار شهروندی سازمانی را کاهش داده و بنابراین عملکرد سازمانی را تنزل دهد. ژائو و ماتایلا (۲۰۱۳) نیز به بررسی تعارض کار-خانواده در رضایت مشتری پرداخته‌اند. اعتقاد آنها بر این باور است که تعارض کار-خانواده بشدت رضایت مشتری را کاهش داده و نهایتاً به عملکرد مالی سازمانی ضربه می‌زند.

دای<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) از تعارض کار-خانواده به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده یاد کرده‌اند. نتایج تحقیقات آنها نشان داده است که با اینکه تبادل عضو بین رهبری و اعضای سازمان می‌توانید تأثیر منفی بر افزایش عملکرد خرابخانه کارکنان در سطوح مختلف داشته باشد، این رابطه با استفاده از تعدیلگر تعارض کار-خانواده و عدم حمایت‌های سازمانی از کارکنان در این شرایط، تأثیر منفی اعمال خرابخانه افزایش یافته و عملکرد سازمان بشدت از این بابت آسیب خواهد دید.

با توجه به نتیجه این تحقیقات و تحقیقات دیگر در این زمینه، دودستگی‌ای بین آنها دیده می‌شود، دسته اول تحقیقاتی که تعارض کار-خانواده را در طیف وسیعی از مفاهیم در رابطه با رفتارهای مشتری و منفعت برندگان از آن برای مثال رضایت مشتری (ژائو و ماتایلا،

- 
- 1.Karatepe & Yavas
  - 2.Ng
  - 3.Roth
  - 4.Dai

۲۰۱۳) منفعت سهامداران (رینالدز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) و دسته دیگری به ارزیابی تأثیر این عامل در رفتارهای داخلی کارکنان و عوامل مربوط به آن همچون نگرش کارکنان به شغل (نوح و سانتاز، ۲۰۱۴) رهبری در سازمان (دای و همکاران، ۲۰۱۶) مسؤلیت‌پذیری و تعهد کارکنان (سیلواراجان و همکاران، ۲۰۱۶) سرمایه‌های روانی (راموس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (نگ و همکاران، ۲۰۱۶) و.... پرداخته‌اند.

برای رفع این فاصله، تحقیق جامعی مورد نیاز است که بتواند شرایط کلی سازمان و عملکرد آن را از منظر مفاهیمی جزئی‌تر همچون: سرمایه‌های روانی و ابعاد آن، قصد ترک - کار و غیبت، رفتارهای شهروندی سازمانی که از نیازهای موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود استفاده نماید.

در این تحقیق سعی شده است تا فاصله‌ای که بین تحقیقاتی که از سرمایه‌های روانی در مقابل تضادهای کار-خانواده استفاده کرده‌اند و نتایج عمدتاً بر کاهش تضادها از طریق افزایش حمایت روانی از کارکنان تأکید دارد (ژانگ و جورج، ۲۰۱۲؛ کارتیپ و دیمر، ۲۰۱۴؛ مگنینی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) و تحقیقات دیگری که در زمینه تأثیر تعارض کار-خانواده بر عملکرد و رضایت مشتری و رفتارهای کاری کارکنان دارد (ژائو و ماتیللا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ سیگل<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ کاراتیپ و همکاران، ۲۰۱۲) را از طریق یک تحقیق تجمیعی و ترکیبی از این دودسته انجام داد، تا بتوان به این سؤال پاسخ داد که آیا سرمایه‌های روانی و شرایط ضعیف کاری می‌تواند عملکرد سازمان را به طور غیرمستقیم و از طریق میانجی تضاد کار-خانواده تحت تأثیر قرار دهند یا نه؟

در سالهای اخیر، توجه روان‌شناسان به مقوله روان‌شناسی مثبت‌گرا جلب شده است. این نهضت احساس نیاز نسبت به فهم بیشتر سهم منحصر به فرد سازه‌های مثبت روان‌شناختی در جنبه‌های مختلف زندگی از جمله محیط کار را از نو یادآوری کرده است. در واقع، تا پیش از آغاز نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا در سال ۱۹۹۸ عمده توجه روان‌شناسان به سمت بیماری‌های روانی و نحوه درمان آن بود و توجه چندانی به شادکامی عامه مردم و نحوه تحقق ظرفیت‌ها و استعدادهای آنها نمی‌شد (باکر و دمروتی، ۲۰۰۹).

- 
- 1.Reynolds
  - 2.Ramos
  - 3.Magnini
  - 4.Zhao & Mattila
  - 5.Sigel

نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه رفتار سازمانی مثبت‌گرا حاکی از آن است که ظرفیت‌های روان‌شناختی، از قبیل: امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خودکارآمدی، در کنار هم عاملی را با عنوان: سرمایه روانی تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، برخی متغیرهای روان‌شناختی، از قبیل: امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خود-کارآمدی، در مجموع یک منبع یا عامل نهفته جدیدی را تشکیل می‌دهند که در هر یک از این متغیرها، نمایان است (آوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). در واقع، لوتانز و همکارانش در توسعه چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌ها، سرمایه روان‌شناختی مثبت‌گرا را به عنوان یک عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. آنها بر این باورند که سرمایه روانی، با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایی همچون: امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و... منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می‌شود. بنابراین، سرمایه روانی، از متغیرهای روانی مثبت‌گرایی تشکیل شده است که قابل اندازه‌گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آنها وجود دارد (لارسون و لوسانز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). اخیراً نتایجی که از تمرکز و بهبود سرمایه روانی بر افراد انجام شده است نشان داد که این متغیر بر کارایی، بهبود فعالیت‌های سازمانی، عملکرد سازمانی و مشتری‌مداری تأثیر قابل توجه و مثبتی دارد. همچنین تأکید بر توسعه سرمایه روانی در سازمان، نقش مؤثری در افزایش قابلیت پذیرش، تطابق و انعطاف‌پذیری در افراد داخل سازمان دارد (صفوی و بودری، ۲۰۱۹).

در گذشته این باور وجود داشت که هرکدام از حیطه‌ها و کار خانواده بر اساس قوانین مخصوص به خود عمل می‌کنند و باید به طور جداگانه مطالعه گردند. این استدلال امروزه با دیدگاهی که رابطه بین کار و خانواده را پویا و متقابل می‌داند جایگزین شده است؛ بدین معنا که تنها عوامل محیط کاری بر زندگی خانوادگی تأثیر دارند بلکه مسائل خانوادگی هم تأثیری قوی بر زندگی کاری می‌گذارند و تضاد بین این دو حیطه، اغلب پیامدهای ناگواری را نصیب فرد، خانواده، سازمان و جامعه می‌نماید (گودرزی، ۱۳۹۶).

براساس مطالعات کان<sup>۳</sup> (۱۹۶۴)؛ بیوتل و گرین‌هوس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) تعارض کار/ خانواده را این گونه تعریف کرده‌اند "نوعی از تعارض بین نقشی، که در آن فشار ناشی از نقش‌های حیطه

1. Avey

2. Larson &amp; Losanz

3. Cohn

کار و خانواده در برخی از جنبه‌ها با یکدیگر ناسازگار هستند، از این رو انجام یک نقش (شغلی یا خانوادگی) باعث دشواری در انجام دادن نقش دیگر می‌شود" (به نقل از شاین و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). تعارض کار/ خانواده زمانی رخ می‌دهد که انتظارات مربوط به یک نقش با توانمندی‌های شخص برای اینکه سایر نقش‌هایش را نیز بتواند به طور کامل انجام دهد، تداخل می‌کند. گوود<sup>۳</sup> (۱۹۶۰) بیان می‌کند که تعارض بین نقش نتیجه و پیامدی چاره‌ناپذیر برای فرد در انجام نقش‌های چندگانه است (شاین و چن، ۲۰۱۱). علاوه بر این، ترشتنبرگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند که تضاد - کار خانواده واژه‌ای است که برای تشریح رقابت بین نقش حرفه‌ای یک فرد و زندگی شخصی و خانوادگی او مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین تعارض کار/ خانواده (WFC) غالباً در زیر مجموعه عوامل استرس‌زای ناشی از نقش دسته-بندی مطرح شده است، چرا که این تعارض گویای ناهمخوانی و تضاد بین الزامات و خواسته‌های دو نقش متفاوت است (کان و روزنتال<sup>۵</sup>، ۱۹۶۴؛ کتز و کان، ۱۹۷۸؛ به نقل از متسرعی، ۱۳۸۹) و لذا تعارض به هر شکلی که باشد منجر به استرس برای فرد خواهد شد.

رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار توسط اسمیت<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۸۳) به کار گرفته شد که ریشه آن در نظریه برنارد است که نشاط سازمانی را نهفته در تمایل افراد به صورت کمک و همکاری‌های خود خواسته در محیط سازمان و خارج از وظایف کاری دانسته است (برنارد<sup>۷</sup>، ۱۹۳۸؛ ۸۴). تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسؤلیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بینستوک<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). این اعمال که در محل کار اتفاق می‌افتند این گونه تعریف می‌شوند: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با وجود این توسط وی انجام

- 
1. Beutel & Greenhos
  2. Shin & Chen
  3. Ghodeh
  4. Trachtenberg
  5. Cohn & Rozental
  6. Smith
  7. Bernard
  8. Binstook

و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (لیم و لووسمور، ۲۰۱۷)، یا به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرند که علی‌رغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد، در سایه انجام آنها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود (کوآنتز، ۲۰۰۳). به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری تا دیر وقت و در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این، برای بهبود امور جاری و تسهیل شدن جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (کروپانزانو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). ارگان همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با وجود این باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (لیم و لووسمور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده است و نه بخشی از وظایف رسمی فرد. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد. با این تعاریف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر از نظر بینستوک و همکاران (۲۰۰۳) ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (راموس و همکاران، ۲۰۱۴). ارگان پنج بعد برای رفتار شهروندی سازمانی قائل شده است که شامل: نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، نگرش مدنی و احترام است (ارگان<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰).

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود (۱): کارایی که توصیف‌کننده

- 
1. Kwantes
  2. Kropanzano
  3. Lim & Loosemore
  4. Organ
  5. Neely



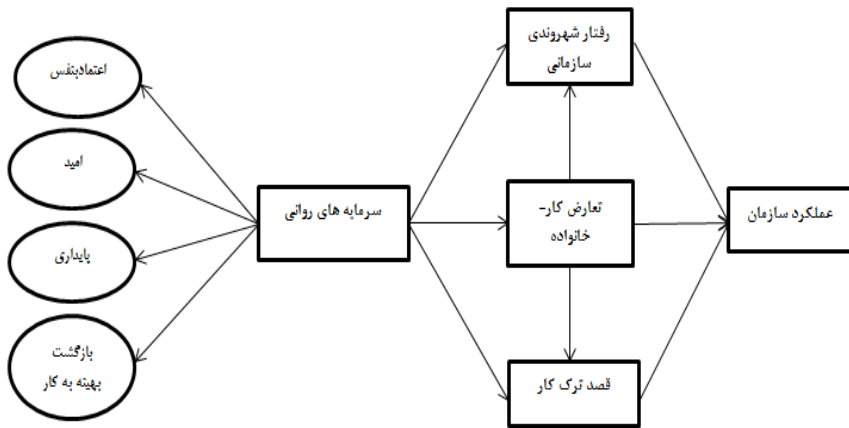
چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداها (معیّن؛ و ۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (هوشنگی و همکاران، ۱۳۹۳، الهی و همکاران، ۲۰۱۴). این اهداف معمولاً در قالب تناسب درجه انطباق برونداها با نیازهای مشتریان، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت‌دار، و فاصله فیزیکی)، و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند (فلاّین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). مولین در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: «ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر ذی نفعان (فضلی و امین‌افشار، ۲۰۱۴). همان‌طور که پرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) تأکید می‌کند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است. زیرا واژه «ارزشیابی» هم کیفیت و هم کمیّت را پوشش می‌دهد. در ضمن، همان‌طور که خود نیلی (۲۰۰۲) نیز اشاره می‌کند، ارزش-آفرینی برای ذی نفعان در موفقیت سازمانی نقش مهم دارد. بی‌شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذی نفعان مؤثر، سازمان آنها را چگونه ادراک می‌کنند، و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادراک ذی نفعان ترغیب می‌کند (فضلی و امین‌افشار، ۱۳۹۵).

هدف این تحقیق بررسی ارزیابی نقش سرمایه‌های روانی و شرایط کاری ضعیف بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان است که تأثیر تعارض کار-خانواده بر رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد سنجش قرار خواهد گرفت. بنابراین مدل مفهومی حاصل شده برای این تحقیق به صورت شکل (۱) خواهد بود که بر اساس آن ۵ فرضیه برای این مدل می‌توان در نظر گرفت.

---

1.Flynn

2.Pert



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

## ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت جزو تحقیقات توصیفی-تحلیلی است و به تصویرسازی وضع موجود و بیان دلایل چگونگی و چرایی وضعیت مسأله و ابعاد آن پرداخته است. روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها نیز در بخش مربوط به مباحث نظری و پیشینه تحقیق، به روش کتابخانه‌ای و در قسمت اصلی و هسته تحقیق، داده‌ها و اطلاعات به صورت میدانی-پیمایشی و با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده‌اند. پژوهش حاضر بر اساس مدل معادلات ساختاری طراحی شده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart-PLS استفاده شده است. این روش به پیش فرض‌هایی همچون توزیع نرمال معرفت‌های مشاهده شده و حجم بالای نمونه‌ها متکی نیست (شین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، کیانی‌ماوی و امین‌افشار، ۲۰۱۷)، ثانیاً از این روش برای مقاصد پیش‌بینی و اکتشاف روابط محتمل استفاده می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر برخلاف روش‌های مبتنی بر کواریانس که سعی در سازگاری داده‌ها با الگوی نظری پژوهش دارند، این روش به دنبال کشف نظریه‌ای است که در داده‌ها نهفته است (ایگباریا و ایواریا<sup>۲</sup>،

1.Chin

2.Igbaria & Ivaria

۱۹۹۵)، در نتیجه، با توجه به نبود تئوری جا افتاده و پیچیده بودن مسائل از این روش استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان و مدیران اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد است که شامل ۱۸۰ کارمند است، برای نمونه‌گیری از دو روش تصادفی ساده و طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است که خود شامل دو مرحله می‌باشد، ابتدا، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌تر هستند، گروه‌بندی شدند، تا تغییرات آنها در درون گروه‌ها کمتر شود. پس از آن از هر یک از طبقه‌ها تعدادی نمونه به صورت تصادفی انتخاب شد. برای تعیین حداقل حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که با توجه به حجم جامعه آماری، این تحقیق نیازمند حداقل ۱۱۸ نمونه می‌باشد، که برای اطمینان از گردآوری تعداد لازم، ۱۵۰ پرسش‌نامه توزیع شد. این تعداد بین اعضای نمونه به روش حضوری، ایمیل، فاکس ارسال گردید. در نهایت تعداد ۱۴۶ پرسش‌نامه به محققان بازگردانده شده در این میان تعداد ۸ پرسش‌نامه دارای داده‌های ناهمگون و غیرقابل اعتماد بودند که حذف گردیدند و در نهایت ۱۳۸ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت، که طبق قواعد ذکر شده بیش از حداقل مورد نیاز است.

پرسش‌نامه این تحقیق شامل ۴۳ سؤال است که به ترتیب برای ارزیابی تعارض کار- خانواده از ۵ سؤال (دای و همکاران، ۲۰۱۶)، قصد ترک کار ۴ سؤال و سرمایه‌های روانی ۲۸ سؤال و (کاراتیپ و کاراداس، ۲۰۱۴)، رفتار شهروندی سازمانی ۶ سؤال (لیم و لووسمور، ۲۰۱۷) و عملکرد سازمان با ۷ سؤال (فلاین و همکاران، ۲۰۱۰) استفاده شده است.

### یافته‌ها

یافته‌های این تحقیق در دو دسته کلی تقسیم شده است. دسته اول یافته‌ها به روایی و پایایی سازه‌ها و معرفت‌ها اختصاص دارد که برای این منظور از آزمون الگوی اندازه‌گیری شامل بررسی اعتبار (همسانی درونی) و روایی (روایی واگرا) استفاده شده است. برای بررسی اعتبار سازه‌ها از سه ملاک پیشنهاد شده توسط فرنل و لارکر که شامل: (۱) اعتبار ترکیبی (۲) متوسط واریانس استخراج شده (۳) اعتبار هر یک از گویه‌ها استفاده شده است (هوشنگی و همکاران، ۲۰۱۶). برای بررسی اعتبار ترکیبی هر یک از سازه‌ها از ضریب دیلون-گلدشتاین (PC) و آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب دیلون گلدشتاین و آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها به ترتیب بیشتر از ۰/۸۵۶ و ۰/۷۷۶ است که از حداقل مقدار ۰/۷ لازم

بیشتر است. همچنین مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵۹۹ است که از حداقل مقدار ۰/۵ لازم بیشتر است. جدول (۱) مقادیر اعتبار ترکیبی، آلفای کرونباخ و متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: نتایج بررسی اعتبار متغیرها

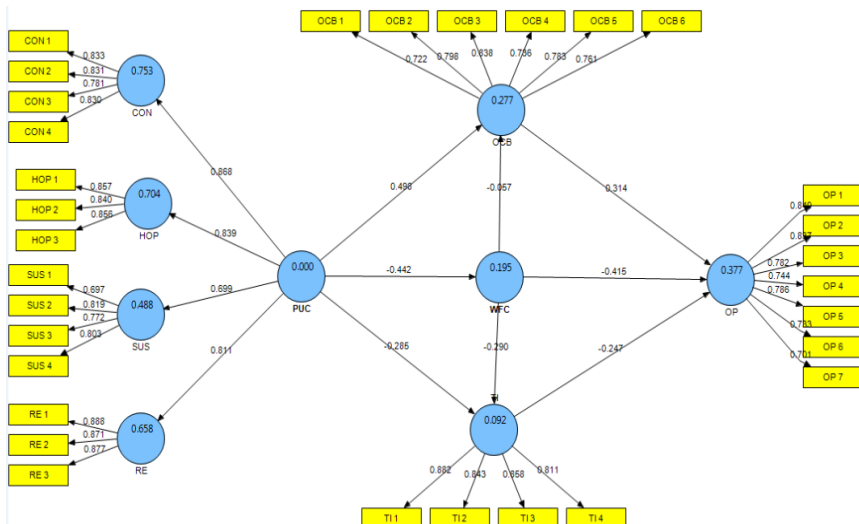
متغیر	PC	آلفای کرونباخ	AVE
اعتماد نفس CON	0.890728	0.836383	0.670981
امید HOP	0.887268	0.809436	0.724043
رفتار شهروندی سازمانی OCB	0.899512	0.866607	0.599304
عملکرد سازمان OP	0.913577	0.889183	0.602554
بازگشت بهینه به کار RE	0.910649	0.852800	0.772598
پایداری SUS	0.856297	0.776465	0.599228
قصد ترک کار TI	0.911633	0.871002	0.720790
تعاضد کار-خانواده WFC	0.906886	0.871589	0.661017

بار عاملی گویه‌ها نیز در شکل شماره (۲) نشان داده شده است. در روش حداقل مربعات جزئی برای پایایی معرفت‌ها، بار عاملی برای هر معرفت باید بیشتر از ۰/۷ باشد (هوشنگی و همکاران، ۲۰۱۷). مقادیر تمام بارهای عاملی معرفت‌ها بیشتر از ۰/۷ است که بیانگر پایایی مناسب معرفت‌های تحقق است. چن برای بررسی روایی سازه‌ها توصیه می‌کند، جذر متوسط واریانس استخراج شده سازه‌ها باید بیشتر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد که بیانگر آن است که همبستگی سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سایر سازه‌ها است (امین‌افشار و فضلی، ۲۰۱۸). در جدول (۲) نتایج روایی سازه‌ها ارائه شده است.

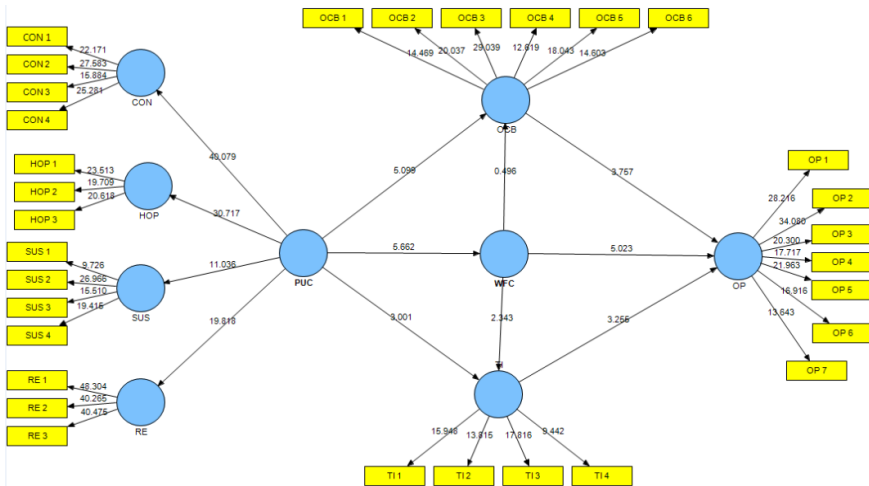
جدول شماره ۲: ماتریس همبستگی و جذر متوسط واریانس استخراج شده مدل اصلی

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
CON	0.819							
HOP	0.667501	0.850						
OCB	0.427917	0.405909	0.774					
OP	0.735667	0.671329	0.438863	0.776				
RE	0.617710	0.572954	0.340885	0.743350	0.878			
SUS	0.430918	0.461704	0.525351	0.546347	0.434348	0.773		
TI	-0.094878	-0.272379	-0.040495	-0.191763	-0.085041	-0.056379	0.848	
WFC	-0.445640	-0.409851	-0.276984	-0.461768	-0.271150	-0.274563	-0.163937	0.813

دسته دوم یافته‌های این تحقیق به آزمون الگوی ساختاری و فرضیه‌های پژوهش اختصاص دارد که برای این منظور از ضریب مسیر و ضریب تعیین که به وسیله الگوریتم PLS و با نرم افزار Smart-PLS به دست آمده است. ضریب مسیر سه‌م هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک را نشان می‌دهد (فضلی و هوشنگی، ۱۳۹۳). ضریب تعیین نیز نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. مقدار ضرایب مسیر بین سازه‌های اصلی و ضرایب تعیین در شکل (۲) مشاهده می‌شود. برای محاسبه مقدار آماره T از الگوریتم بوت استراپ با ۵۰۰ زیر نمونه استفاده شده است. مقدار ضرایب مسیر و آماره T به همراه نتیجه فرضیه‌ها در جدول شماره (۳) ارائه شده است.



شکل شماره (۲) - مقدار ضرایب مسیر بین متغیرهای مدل



شکل شماره (۳) مقدار آماره T بین متغیرهای مدل

جدول شماره ۳: ضرایب مسیر، آماره T و نتیجه فرضیه

نتیجه آزمون فرضیه	عدد معنی داری	ضریب مسیر	روابط بین متغیرها	پدیده
تأیید	۵/۶۶۲	-۰/۴۴۲	سرمایه‌های روانی ← تعارض کار-خانواده	H1
تأیید	۲/۳۴۳	-۰/۲۹۰	تعارض کار-خانواده ← قصد ترک کار	H2
رد	۰/۴۹۶	-۰/۰۵۷	تعارض کار-خانواده ← رفتارهای شهروندی سازمانی	H3
تأیید	۵/۰۲۳	-۰/۴۱۵	تعارض کار-خانواده ← عملکرد سازمانی	H4
تأیید	۳/۷۵۷	۰/۳۱۴	رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد سازمان	H5
تأیید	۳/۲۵۶	-۰/۲۷۴	قصد ترک کار کارکنان ← عملکرد سازمان	H6
تأیید	۵/۰۹۹	۰/۴۹۸	سرمایه‌های روانی ← رفتار شهروندی سازمانی	H7
تأیید	۳/۰۰۱	-۰/۲۸۵	سرمایه‌های روانی ← قصد ترک کار	H8
تأیید	۳/۷۵۷	۰/۱۸۳	سرمایه‌های روانی ← تعارض کار-خانواده ← عملکرد سازمانی	H9
تأیید	۳/۰۲۴	۰/۱۵۶	سرمایه‌های روانی ← رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد سازمانی	H10
تأیید	۲/۲۰۶	۰/۰۷۱	سرمایه‌های روانی ← قصد ترک خدمت ← عملکرد سازمانی	H11

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شده است تا تأثیر ارزیابی نقش سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان در اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد مورد بررسی قرار

گیرد. در این تحقیق از قصد ترک کار و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان برای توسعه و بهبود مدل استفاده شده است. یافته‌های حاصل از آزمون بخش اول فرضیه‌ها که ارتباط بین سرمایه‌های روانی و تعارض کار-خانواده را بررسی می‌نمایند، حاکی از تأثیر منفی سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده دارد. بر این اساس می‌توان این گونه تفسیر کرد که سرمایه‌های روانی یعنی داشتن اعتماد به نفس، امید، پایداری و بازگشت بهینه به کار نمی‌تواند بر ایجاد این تعارض تأثیر مثبت داشته باشد، یعنی اگر فردی در سازمان اعتماد به نفس بالا و امید داشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت که با تعارض و تضاد مواجه نگردد، برعکس احتمال اینکه فردی اعتماد بنفس بالا داشته باشد شاید به دلیل احساسی که از وجود این اعتماد به دست می‌آورد، به رفتارهایی دست بزند که تأثیر منفی داشته و میزان این تعارضات را افزایش دهد. بنابراین با تکیه بر این مسأله که داشتن سرمایه‌های روانی بیشتر بر میزان تعارضات تأثیر مثبت داشته و آن را کاهش می‌دهد امری مطمئن و قابل قبول نیست. نتایج این بخش از فرضیه‌ها با نتایج تحقیق کراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴) و آلن و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی و تطبیق دارد.

نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد تعارض کار-خانواده بر قصد ترک کار کارکنان تأثیر منفی دارد، به این معنا که داشتن تعارض بین کار و خانواده می‌تواند بر کارکنان تأثیر منفی داشته باشد، و آنها را جهت ترک و خروج از سازمان ترغیب نماید. این مسأله می‌تواند به ضرر سازمان بینجامد. وقتی تعارضی در بین کار و خانواده برای یک فرد روی می‌دهد، این مسأله بر فرد و رفتارها و نگرش‌های وی تأثیر داشته و احتمال اینکه آن را به خروج از سازمان سوق دهد بسیار زیاد است. در نتیجه لازم است مدیران در صورت مواجهه با چنین مسائلی هر چه زودتر آن را حل و فصل نمایند تا از خروج نیروهایی که بعضاً عملکردهای خوبی داشته و منافع زیادی از این فرد برای سازمان عاید می‌گردد، جلوگیری کنند تا هم ضرری متوجه سازمان نشود و هم هزینه‌هایی برای جذب نیروهای جایگزین محتمل نگردد. نتیجه‌گیری حاصل از آزمون این فرضیه با نتیجه تحقیق کراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴) و مایکل و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد و نتیجه هر دو تحقیق شباهت و تطبیق دارد.

آزمون فرضیه سوم که به بررسی تأثیر تعارض کار-خانواده بر رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد، حکایت از عدم رابطه مثبت و معنادار بین متغیرها با مقادیر  $\beta = -0/057$  و  $t = 0/496$  دارد. یعنی هیچ تأثیر معنادار مثبتی، بین این دو متغیر نمی‌توان یافت که برهم

کنش داشته باشند. نتیجه این بخش از آزمون فرضیه‌ها با نتیجه هیچ کدام از تحقیقات همخوانی نداشت.

نتیجه آزمون فرضیه چهارم، رابطه منفی بین تعارض کار-خانواده و عملکرد در سازمان را نشان می‌دهد، به این معنا که وجود تعارض بین کار و خانواده در افراد به عملکرد منفی آنها منجر می‌گردد، طبیعی است بپذیریم که وقتی فردی دچار تنش و تعارض و تضاد می‌باشد، تمرکز درستی بر فعالیت‌ها و شغل خود نخواهد داشت زیرا این تعارض سبب وجود استرس‌ها و تنش‌هایی می‌گردد که در عمل فرد را از حالت طبیعی خارج کرده و یقیناً عملکرد طبیعی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد بنابراین وقتی عملکرد فردی در سازمان کاهش می‌یابد، در بازخورد آن، عملکرد سازمان نیز تحت تأثیر قرار گرفته و کاهش خواهد یافت. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران در محیط کار با رفتارهای افراد بیشتر آشنا گردند و رابطه نزدیکی با آنها داشته باشند تا چنانچه به تعارضاتی در این زمینه برخورد کردند آن را به درستی حل کرده، از عواقب وخیم آن که می‌توانید به سازمان و عملکرد آن آسیب بزنند، جلوگیری نمایند.

نتیجه فرضیه پنجم رابطه مثبت را نشان می‌دهد. به این معنا که وجود رفتارهای شهروندی سازمانی افراد را برای ارائه خدمات بیشتر در سازمان به مشتریان و انجام فعالیت‌ها و رفتارهایی که بتواند رضایت‌شغلی و رضایت مشتری را فراهم کند هموارتر نموده و این رضایت محیطی بهتر برای ارائه خدمات به مشتری ایجاد می‌نماید که در نتیجه آن، عملکرد سازمان بهبود و توسعه می‌یابد. بنابراین برای توسعه عملکرد سازمان، مدیران باید بتوانند محیط را به گونه‌ای برای کارکنان آماده سازند که آنها در نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمان ترغیب و تهییج شوند. نتیجه تطبیقی این بخش با تحقیقات پیشین حاکی از تطبیق این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات دای و همکاران (۲۰۱۶) و لیم و لووسمور (۲۰۱۷) است.

آزمون فرضیه ششم رابطه منفی بین متغیرها را نشان می‌دهد. در نتیجه قصد ترک کار کارکنان می‌توانید عملکرد سازمان را کاهش داده و از میزان بهره‌وری و کارایی سازمان بکاهد. مدیران سازمان‌هایی که با کارکنانی مواجه هستند که قصد ترک کار و خروج از سازمان را دارند، باید به فکر راه‌حلی برای کاهش این نیت خروج از سازمان باشند، زیرا در صورت خروج، مشکلاتی برای سازمان ایجاد خواهد شد و علاوه بر این هزینه‌هایی به سازمان تحمیل می‌گردد که به سختی می‌توانید آن را جبران نمود، حتی ممکن است که به



وجهه و نام و شهرت سازمان نیز ضربه زده، آن را مخدوش نماید، بنابراین جلوگیری از ایجاد چنین نیاتی در افراد بهتر است از اینکه به برنامه‌ریزی برای خروج آنها اندیشید. این نتیجه با نتایج حاصل از آزمون فرضیه در تحقیقات کاراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴)، ژائو و ماتیلا (۲۰۱۳) و ملانی‌راموس و همکاران (۲۰۱۴) دارد.

نتیجه فرضیه هفتم وجود رابطه مثبت و معنادار بین متغیرها را نشان داد. وجود سرمایه‌های روانی همچون اعتماد بنفس، امید و پایداری و اینکه بعد از وجود مشکلی دوباره فرد بتواند بازگشت نیرومندان به کار خود داشته باشد، همگی به این فرایند می‌انجامد که رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان تقویت شده و زمینه برای نشان دادن چنین رفتارهایی مساعد می‌باشد، بنابراین ضروری است که برای توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان سازمان، مدیران ابتدا به وضعیت روانی کارکنان و توسعه آن بیندیشند و برنامه‌هایی جهت تقویت آن داشته باشند که این رفتارها در صورت بروز می‌تواند با کمترین هزینه، بیشتر خروجی و عملکرد را برای سازمان به ارمغان آورند. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیق ملانی‌راموس و همکاران (۲۰۱۴) و هارت و همکاران (۲۰۱۶) هماهنگی و همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه هشتم حاکی از وجود رابطه منفی می‌باشد. می‌توان این گونه تفسیر نمود که سرمایه‌های روانی کارکنان و تقویت آن می‌تواند قصد و نیت آنها را در رابطه با خروج از سازمان تحت تأثیر قرار دهد و آنها را برای سازمان حفظ نماید. در سازمانی که افراد در آن اعتماد بنفس می‌یابند، امیدهایشان بارورتر شده و صبر و پایداری می‌یابند و در زمان بازگشت به پهنه به کار بعد از ایجاد یک مشکل، تمایل آنها برای خروج و ترک شغل کاهش می‌یابد، یعنی در زمانی که افراد اعتماد بنفس و امید بالایی دارند به راحتی می‌توانند در مقابل مشکلات و مسایل دوام آورده و به خروج از سازمان نخواهند اندیشید. آخرین بخش از نتایج نیز با نتیجه تحقیقات دای و همکاران (۲۰۱۶) و کاراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴) دارد.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های نهم، دهم و یازدهم، نقش میانجی‌گری تعارض کار-خانواده، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمت در رابطه بین سرمایه‌های روانی و عملکرد سازمانی به ترتیب فرضیات از چپ به راست با مقادیر  $\beta=3/757$ ,  $t=0/183$ ;  $\beta=3/024$ ,  $t=0/156$ ;  $\beta=2/206$ ,  $t=0/071$  مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس می‌توان از وجود این متغیرها در جهت بهبود عملکرد زمانی که افراد سازمانی از نظر میزان شاخص‌های سرمایه‌های روانی در سطح بالاتر و مطلوب تری قرار داده‌اند و میزان درک سازمانی آنها بالاست، استفاده بهینه نمود. بنابراین سرمایه‌های روانی در سازمان

با عبور از کانال رفتار شهروندی سازمانی، قصد ترک خدمت و تعارض کار-خانواده می‌توانید تأثیر مثبت و پایداری بر عملکرد نهایی و خروجی سازمان بر جای گذارد. بنابراین محیط سازمانی باید به سمت پویایی حرکت نماید زیرا یکی از مؤلفه‌های سازمان‌های بلوغ یافته، داشتن نیروهای انسانی با ادراک بالاست از این رهگذر می‌توان به تقویت رفتار شهروندی سازمانی، کاهش اثرات نامطلوب تعارضات کار-خانواده و قصد ترک کار بر نتیجه و عملکرد سازمان پرداخت.

بعد از بحث و بررسی و تفسیرهایی که از نتایج و خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار، در مورد تک تک فرضیه‌ها انجام شد، در این قسمت بر اساس نتایج فرضیات به ارائه چند پیشنهاد مدیریت می‌پردازیم:

#### پیشنهادها

- طبق نتیجه فرضیه اول ایجاد جو حمایتی در سازمان در جهت افزایش و بهبود شاخصهای سرمایه روانی همچون اعتماد بنفس، امید، پایداری و بازگشت بهینه به کار توصیه می‌گردد. فضای سازمان و شرایط کار باید به نحوی طراحی و اجرا شود که نیروی کار، احساس آرامش و حس اطمینان از سازمان خود دریافت نماید در این صورت نیازهای روانی و خودشکوفایی شخص برآورده شده و می‌توان انتظار بهره‌وری و مسؤولیت‌پذیری را از وی داشت و در نتیجه کار آن را مشاهده نمود.
- طبق فرضیه دوم و چهارم، پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد سازمان و منابع انسانی برنامه-های روان شناسی و مشاوره ای برای کارمندان خود برگذار نمایند تا مشکلات و تعارضات پیش آمده به واسطه شغل در زندگی افراد سازمان حل و فصل شده و آثار منفی بر جای نگذارند تا کار به خروج نیروی انسانی که مهم ترین دارایی هر سازمانی است برسد و نارضایتی ایجاد گردد. اجرای این امر انتظار می‌رود که نتایج مثبت عملکردی برای سازمان به همراه داشته باشد.
- طبق نتیجه فرضیه پنجم برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان از جوایز، تشویقات، هدایا، لوح‌های تقدیر، معرفی کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی را در برخورد با مراجعان رعایت می‌نمایند، می‌توانید در توسعه این متغیر در بین کارکنان مفید باشد. همین امر سبب خواهد شد که عملکرد نهایی سازمان از رهگذار همین امر، بهبود یابد.

- مطابق با فرضیه ششم بهتر است از کارگاه‌های ارزیابی رفتار کارکنان در سازمان استفاده شود. استفاده از پرسش‌نامه‌های دوره‌ای نیز می‌تواند قصد ترک کارکنان را برای مدیران مشخص کند. بنابراین قبل از خروج آنها از سازمان، مشکل شناسایی و درصدد آن برآیند. چرخش شغلی و تنوع مسؤولیت‌ها نیز می‌تواند در این امر مفید باشد.
- طبق نتایج فرضیه‌های هفتم و هشتم نیز بحث تقویت سرمایه‌های روانی مطرح می‌گردد. معرفی کارکنانی با رفتار بهینه، امیدوار و مثبت‌اندیش، مسؤولیت‌پذیر، و مؤثر در نتایج سازمانی در دوره‌هایی مشخص و به کل سازمان معرفی شوند. این امر حمایت مدیران از کارکنان را آشکار می‌سازد و جو سازمانی را برای بهتر کردن و ایجاد فضای دوستانه‌تر برای توسعه فعالیت‌ها سوق می‌دهد.

## References

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2012). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional Variables and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis. *Vocat Behav*, 80(1), 17-26.
- Amin Afshar, Z., & Fazli, S. (2018). Investigating the Effect of Relational Capital on Supply Chain Risk and Performance. *Manufacturing Technology and Management*, 32(6), 517-532, (In Persian).
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employes Absenteeism. *Leadersh*, 13(2), 42-60.
- Azar, A., Qolamzadeh, R., & Qanavati, M. (2012). *Route-Structural Modeling in Management: Application of smart-PLS Software*. Tehran: Neghahe Danesh Publication, (In Persian).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bande, B., Jaramillo, F., Fernández-Ferrín, P., & Varela, J. (2019). Salesperson Coping with Work-Family Conflict: The Joint Effects of Ingratiation and Self-Promotion. *Journal of Business Research*, 95, 143-155.
- Boyar, S. L., Maertz Jr., J. P., & Pearson, A. W. (2005). The Effects of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict on Nonattendance Behaviors. *J. Bus. Res*, 58(7), 919-925.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Choi, H. J., & Kim, Y. T. (2012). Work-Family Conflict, Work-Family Facilitation, and Job Outcomes in the Korean Hotel Industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 24(7), 1011-1028.
- Chung, E., Jung, Y., & Sohn, Y. (2017). A Moderated Mediation Model of Job Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention for Airport Security Screeners. *Safety Science*, 98, 89-97.
- Cohen, S., Gottlieb, B. H., & Underwood, L. G. (2000). *Social Relationships and Health*. New York, NY: Oxford University Press.
- Dai, Y., Chen, K., & Zhuang, W. (2016). Moderating Effect of Work-Family Conflict on the Relationship between Leader-Member Exchange and Relative Deprivation: Links to Behavioral Outcomes. *Tourism Management*, 54, 369-382.
- Dollery, B. E., & Worthington, A. C. (1996). The Evaluation of Public Policy: Normative Economic Theories of Government Failure. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 7, 27-39.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Elahi, M., Amin Afshar, Z., & Hooshangi, M. (2014). Classification of Iran Automotive and Parts Manufacturing stocks by DEA. *Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science*, 1-11.
- Fazli, S., & Amin Afshar, Z. (2014). The Role of Drivers on Supply Chain Integration. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. 4(12), 347-359, (In Persian).
- Fazli, S., Hooshangi, M., & Hosseini, A. (2013). The relationship between Relational Capital and Buyer Performance. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5(4), 436-440, (In Persian).

- Fazli, S., & Hooshangi, M. (2014). The Impact of Social Capital on Buyer-Supplier Relationships in Qazvin Province Manufacturing Companies. *Journal of Industrial Management, Tehran University*, 6(1), 75-96, (In Persian).
- Fazli, S., & Amin Afshar, Z. (2016). Investigating the Direct Role of Supply Chain Drivers and the Modal Role of Organizational Culture in Improving Supply Chain Performance Case Study: Qazvin Province Manufacturing Companies. *Journal of Industrial Management Research*, 14(41), 109-136, (In Persian).
- Flynn, B. B., Huo, B., & Hao, X. (2010). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- García-Madariaga, J., & Rodríguez-Rivera, F. (2017). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, Corporate Reputation, and Firms' Market value: Evidence from the Automobile Industry. *Spanish Journal of Marketing*, 21, 39-53.
- Godarzi, H. (2017). Investigating the Effect of Work-Family Conflict and Family-Work-Family Protection on Job Satisfaction and Job Performance among Employees of the National Drilling Company of Yaran. *Journal of Human Resource Management in Oil Industry*, 9(33), (In Persian).
- Goff, S.J., Mount, M.K., & Jamison, R. L. (1990). Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: A Field Study. *Pers. Psychol.* 43(4), 793-809.

- Gözükar, I., & Çolakoğlu, N. (2016). The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 253-266.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *J. Vocat. Behav*, 54(2), 350-370.
- Haines, V. Y., Harvey, S., Durand, P., & Marchand, A. (2013). Core Self-Evaluations, Work-Family Conflict, and Burnout. *J. Marriage Family*, 75, 778-793.
- Hart, T., Gilstrap, J., & Bolino, M. (2016). Organizational Citizenship Behavior and the Enhancement of Absorptive Capacity. *Journal of Business Research*, 69, 3981-3988.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in international Marketing*, 20, 277-320.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Rev. Gen. Psychol*, 6(4), 307-324.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 555-566.
- Hooshangi, M., Elahi, S. M., Amin Afshar, Z., & Sadoq, M. (2014). Investigating the Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Technology Acceptance and Knowledge Management (Case Study: Manufacturing Companies of Qazvin Province). *Management of Organizational Culture*, 31(1), 762-739, (In Persian).
- Hooshangi, M., Fazli, S., & Mirhosseini, S. S. (2016). The Mediation Role of Buyer's Satisfaction in Relationship between Structural

- Capital with Performance. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 23(3), 329-342.
- Hooshangi, M., Sadaghiani J. S., Rashidi Astaneh, M., & Amin Afshar, Z. (2017). The Mediation Role of Supply Chain Integration in Relationship between Employee Commitment with Organizational performance. *International Journal of Business Information Systems*, (In Persian).
- Jafari Karfestani, Z., Azizi Shomami, M., & Maleki, H. (2013). Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for Increasing the Effectiveness of Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(9), 827-850, (In Persian).
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees. *IJHM*, 31(2), 588-595.
- Karatepe, O., & Karadas, G. (2014). The Effect of Psychological Capital on Conflicts in the Work-Family Interface, Turnover and Absence Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 132-143.
- Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking Core Self-Evaluations and Work Engagement to Work-Family Facilitation: A Study in the Hotel Industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag*, 26(2), 307-323.
- Karatepe, M. O., & Yavas, U. B. (2008). Attitudinal and Behavioral Consequences of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict: Does Gender Matter?. *International Journal of Service Industry Management*, 1, 7-13.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.



- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kwantes C. T. (2003). Organization Citizenship and Withdrawal Behaviors in USA and India. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 5-26.
- Kiani Mavi, R., & Amin Afshar, Z. (2017). The Relationships between Social Capital and Organizational Entrepreneurship at Small and Medium Enterprises of Zanjan Province. *Business Innovation and Research*, 12(4), 449-464, (In Persian).
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1999). Different Strategies for Managing the Work/Nonwork Interface: A Test for Unique Pathways to Work Outcomes. *Work Stress*, 13(1), 59-73.
- 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 Organization Support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Lambert, E. (2010). The Relationship of Organizational Citizenship Behavior with job Satisfaction, Turnover Intent, Life Satisfaction, and Burnout among Correctional Staff. *Taylor & Francis*, 23(4), 361-38.
- Lim, B., & Loosemore, M. (2017). The Effect of Inter-Organizational Justice Perceptions on Organizational Citizenship Behaviors in Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 35, 95-106.
- Melanie Ramos, H., Wing Yan Man, T., Mustafa, M., & Zuie Ng, Z. (2014). Psychological Ownership in Small Family Firms: Family and Non-Family Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 300-311.

- Michel, J. S., & Clark, M. A. (2013). Investigating the Relative Importance of Individual Differences on the Work-Family Interface and the Moderating Role of Boundary Preference for Segmentation. *Stress and Health*, 29(4), 324-336.
- Michel, J. W., Kavanagh, M. J., & Tracey, J. B. (2013). Got Support? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions, Motivation, and Behavior of Customer Contact Employees. *Cornell Hosp*, 54(2), 161-173.
- Moullin, M. (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care*. Buckingham: Open University Press.
- Nabavi, A., Bagheri, M., & Shahriary, M. (2013). Investigating the Impact of Work-Family Conflict and Family-User Alienation of Work. *Women's Magazine in Culture and Art*, 5(3). 397-414, (In Persian).
- Neely, A.D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Ng, T., Lam, S., & Feldman, D. (2016). Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Do Males and Females Differ?. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work-Family Conflict, Social Support, and Turnover Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 1-12.
- Organ Dennis, W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Otto, K., & Mamatoglu, N. (2015). why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent

- Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stress. *The Journal of Psychology*, 2, 193-218.
- Pratt, D. (2005). A Comment on the Debate between Max Moullin and Fabrizio Bocci. *Perspectives on Performance*, 4(2), 12-13.
- Ramos, H., Wing Yan Man, T., Mustafa, M., & Zuie Ng, Z. (2014). Psychological Ownership in Small Family Firms: Family and Non-Family Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 300-311.
- Reynolds, C., Shoss, M., & Jundt, D. (2015). In the Eye of the Beholder: A Multi-Stakeholder Perspective of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. *Human Resource Management Review*, 25, 80-93.
- Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Difference for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38, 719-739.
- Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2019). The Association of Psychological Capital, Career Adaptability and Career Competency among Hotel Frontline Employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 65-74, (In Persian).
- Selvarajan, T., Singh, B., & Cloninger, P. (2016). Role of Personality and Effect on the Social Support and Work Family Conflict Relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 39-56.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001). Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support and Commitment. *J. Manag*, 27(1), 99-121.
- Shahbazi, M., Aliakbari, A., Asaa'di, A., & Javaheri, K. (2008). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Staff Quit. *Journal of Human Development Policeman*, 5(19), (In Persian).

- Trachtenberg, J. V., Anderson, S. A., & Sabatelli, R. M. (2009). Work-Home Conflict and Domestic Violence: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Family Violence*, 7, 471-483.
- Vadadi, A., Rezaeezade, M., Mirhashemi, A., & Najafi, H., A. (2013). Investigating the Impact of Organizational Commitment on the Staff turnover. *Quarterly Journal of Management Studies*, 2(2), (In Persian).
- Vahedi, A., Krug, I., & Westrupp, E. (2019). Crossover of Parents' Work-Family Conflict to Family Functioning and Child Mental Health. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 62, 38-49.
- Yavas, U., Karatepe, O.M., & Babakus, E. (2013). Does Hope Buffer the Impacts of Stress and Exhaustion on Frontline Hotel Employees' Turnover Intentions? *Tour. Interdiscip*, 61(1), 29-39.
- Zare, H. (2004). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Organizational Performance. *Management Culture's*, 2(6), 151-169, (In Persian).
- Zhao, X., & Mattila, A. (2013). Examining the Spillover Effect of Frontline Employees' Work-Family Conflict on Their Affective Work Attitudes and Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 310-315.

## The Role of Psychic Capital in Work-Family Conflict and Organizational Performance: The Case of Real Estate Registration Office in Mashhad

Zahra Amin Afshar\*<sup>1</sup>

Abolfazl kazazi (Ph.D.)<sup>2</sup>

Mohsen Hooshangi (Ph.D.)<sup>3</sup>

-----  
Date of receipt: 2018.02.25

Date of acceptance: 2019.02.21  
-----

### Abstract

Organizations whose performance is being rapidly improved are considered one of the most prominent features of today's societies. The most important asset in any organization is attention to human resources which is considered to be a competitive advantage in successful organizations since it can impact the success of the organizational performance, promote psychic capital and reduce organization-family conflicts. This field study set out to investigate the impact of psychic capital on work-family conflict and organizational performance. The research data were collected by administering a standardized questionnaire to a stratified random sample of 138 managers and employees at Real Estate Registration Office in Mashhad. The sample size was determined based on Morgans' Table. The collected data were analyzed via Structural Equation Modeling, Partial Least Squares techniques and Smart-PLS software. The findings indicated significant impacts from most of variables. Hypotheses 1, 2, 4, 6 & 8 verified negative impacts and hypotheses 5 & 7 verified positive impacts. That is to say, the employees' psychic capital was found to improve organizational citizenship behavior. The same variable, however, negatively impacted work-family conflict; that is, employees' rich psychic capital and the support they received from the organization could reduce work-family conflict. Moreover, the intention to quit one's job was also found to have a negative impact on organizational performance. In other words, the higher the intention to quit, the lower the organizational performance which is directly influenced by the employees. The findings can assist managers to realign their planning towards improved and motivated human resource.

**Key Words:** Organizational Citizenship Behavior, Organizational Performance, Psychic capital, Turnover Intention, Work-Family Conflict

---

1.\*Ph.D. Candidate, Department of Future Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran. (Corresponding author: aminafshar951@sok.ikiu.ac.ir)

2. Akazazi@atu.ac.ir

3.Ph.D. Candidate, Department of Production Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, mo.hooshangi@atu.ac.ir