

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۶

## طراحی الگوی تعادل کار- زندگی با رویکرد پژوهش کیفی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان مازندران)

حامد محمدی<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف اصلی مقاله حاضر تبیین الگوی تعادل کار- زندگی در شرکت گاز استان مازندران به عنوان یک شرکت خدمت‌رسان و پژوهش‌محور است. در پژوهش حاضر از روش کیفی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد استفاده شد. زیرا محقق به منظور تبیین الگوی داده‌های مفهومی که به صورت نظام‌مند گردآوری شده بودند، استفاده نمود. به منظور جمع آوری داده‌ها از روش میدانی با استفاده از ابزار مصاحبه استفاده شد. نمونه آماری مصاحبه‌شوندگان را ۲۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت مورد مطالعه تشکیل دادند. محقق با رویکردی استقرایی و با استفاده از داده‌های گردآوری شده به تدوین نظریه‌ای قابل‌اتکا در زمینه تعادل کار- زندگی پرداخت. برای این امر، پس از کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شدند و در مرحله کدگذاری محوری، این مقوله‌ها در قالب پدیده‌های محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نشان داده شد. سپس خط داستان و الگوی پارادایمی تحقیق ترسیم گردید.

واژگان کلیدی: تعادل کار- زندگی، نظریه داده‌بنیاد، شرکت گاز استان مازندران.

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران، ساری، ایران. (Mohammadi.h.16@gmail.com)

## مقدمه

امروزه اصطلاح تعادل کار- زندگی تکامل یافته است و نه تنها می‌تواند سیاست‌های خانوادگی- دوستی را توصیف کند، بلکه می‌توان آن را جزء سیاست‌هایی قلمداد نمود که به طور گسترده در رابطه با مسئولیت‌های خانواده اجرا می‌شود (Mohanty & Mohanty, ۲۰۱۴). تعادل کار- زندگی یک فعالیت هنری است و کارکنان در حال انجام تقاضاهای کار و خانواده و خلق فرصت‌هایی برای بهبود و بازیابی می‌باشند تا از سلامت و تندرستی آنان حمایت کند (Sturges, ۲۰۱۲). ایجاد تعادل کار- زندگی یک چالش جدید در حال ظهور برای توسعه منابع انسانی است (Ghosh, ۲۰۱۰) و مسائل مرتبط با آن توجه ویژه دانشگاهیان، پژوهشکاران، کسب‌وکارها، سازمان‌های دولتی، اتحادیه‌های کارگری و رسانه و افکار عمومی را به دنبال داشته است (Harris & Foster, ۲۰۰۸). هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون وجود سطح مشخصی از رضایت شغلی و تضاد بین کار و زندگی کارکنان، به اهداف خود دست یابد (Thurairajah, ۲۰۱۳). بسیاری از سازمان‌ها اهمیت تعادل کار و زندگی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و تمایل قلبی برای پرداختن به آن دارند. این روند، سازمان‌ها را مجبور کرده است تا سیاست‌هایی را برای کمک به کارکنان در خصوص نیازهای رقابتی کار و زندگی خانوادگی هنگام تولید محصول در محل کار تبیین نمایند (Suranji & Thalgaspitiya, ۲۰۱۶). ایجاد تعادل بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی همواره در اولویت بوده و از سوی محققان مورد تأکید قرار گرفته است. تعادل کار و زندگی مربوط به افرادی است که بر روی زمان، مکان و چگونگی انجام کار خود کنترل دارند (Gorsy & Panwar, ۲۰۱۶).

برخی از روندها و چالش‌های فراروی تعادل کار- زندگی عبارت است از: پیری نیروی کار، افزایش رقابت بازار کار، پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات و افزایش هزینه‌ها همراه با مزایای کارکنان (Lowe, ۲۰۰۷). تداخل کار- خانواده با تداخل خانواده- کار می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر روی سلامت و تندرستی افراد داشته باشد (Brombacher, ۲۰۱۴). پیدایش پیچیدگی‌های روزافزون در زندگی افراد و عدم رسیدگی به امور خانواده، غیبت‌های مکرر کارکنان ناشی از کشمکش بین کار- خانواده را به دنبال داشته و در پی آن، بهره‌وری را در سازمان‌ها کاهش داده است (Skinner & Pocock, ۲۰۱۱).

سازمانی، با وجود مزایای جدید و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، مسائلی نظری فشار روانی و حجم بالای کار فراروی مشاغل وجود دارد (Elmer, ۲۰۱۵). طبق گزارش مؤسسه ملی سلامت و ایمنی شغلی، ۸۰ درصد کارگران، استرس شغلی را تجربه نموده‌اند (Despand, ۲۰۱۲). مطالعات بسیاری ارتباط بین خستگی شغلی و مسائل سلامتی کارکنان شامل عوارض قلبی، فشار خون و بیخوابی را تأیید می‌کند (Wilkinson, ۲۰۱۳). تعادل کار-زندگی در سازمان ملل متحده عنوان مجموعه‌ای از ترکیبات کاری مختلف با هدف دستیابی به محیط کار انعطاف‌پذیر، با اهداف نهایی جهت نیل به تعادل بهینه بین زندگی شخصی و حرفة‌ای، به منظور افزایش کارآیی سازمان، درک می‌گردد. برخی از مهم‌ترین برنامه‌های تعادل کار-زندگی در سازمان ملل متحده عبارت است از: زمان کار انعطاف‌پذیر، مرخصی زایمان<sup>۱</sup> و مرخصی برای پدر و خانواده (Roman Morey & Fontaine Ortiz, ۲۰۱۰).

ادبیات موجود بیانگر آن است که بهبود تعادل کار و زندگی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای سازمان و افراد بسیار مناسب است (Arif & Farooqi, ۲۰۱۴). یکی از عوامل مؤثر جهت ایجاد تعادل کار-زندگی، وجود حمایت‌های سازمانی است. حمایت‌های سازمانی به دو گروه حمایت‌های ابزاری و حمایت‌های عاطفی تقسیم می‌شوند. از برنامه‌ها و خطمشی‌هایی که کارفرمایان در راستای ایجاد تعادل میان کار و زندگی کارکنان اجرا می‌کنند، با عنوان حمایت‌های ابزاری در محل کار نام برده می‌شود؛ در حالی که حمایت‌های عاطفی عبارت است از همدلی‌ها و نگرانی‌های مدیران در خصوص تعادل میان کار و زندگی کارکنان (اسدی، فیاضی و حسنقلی‌پور یاسوری، ۱۳۹۳). در پژوهشی مشخص شد که حمایت‌های ابزاری برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی کفايت نداشته و حمایت‌های مافوق و همکاران برای استفاده از برنامه‌های موجود در محل کار و مدیریت کار و زندگی شخصی فرد، کاملاً ضروری است (Abendroth & Dendulk, ۲۰۱۱). حمایت سرپرست، اعتمادبه نفس فرد را افزایش می‌دهد که این می‌تواند به بهبود عملکرد فرد در حیطه خانوادگی نیز کمک کند و سطوح تنفس و تعارض میان کار و خانواده را کاهش دهد (Major & Lauzun, ; Baral & Bhargava, ۲۰۱۰).

تعارض کار-خانواده شکلی از تعارض نقش‌های متداخل است که بر اثر آن، فشارهای

<sup>۱</sup> Maternity

نقشی به طور همزمان از سوی خانواده و کار به فرد وارد می‌شود که متغیرهای مربوط به حوزه کاری نظیر حمایت همکاران، ابهام نقش، برنامه زمان‌بندی کاری و غیره، نقش مهمی در شکل‌گیری تعارض دو حوزه ایفا می‌کنند و به همین ترتیب ویژگی‌های حوزه خانواده نظیر عدم حمایت اعضای خانواده، تعداد فرزندان، سن آن‌ها و ابهام نقش‌های خانوادگی می‌تواند به پیدایش تعارض کمک کند (Boyar & Mosley, ۲۰۰۷). از منظر کارکنان، تعادل بین کار-زندگی، نگهداری و حفظ تعادل بین مسئولیت‌های کار و خانه است (Mohanty & Mohanty, ۲۰۱۴).

هر شغل با تبعات و انتظارات مختلفی مواجه است، مانند فشار زمانی (ضرب العجل‌های محدود)، سرعت بالای کار و حجم کار که مورد آخر، یعنی حجم کار، یکی از قوی‌ترین و مهم‌ترین عوامل ایجاد تضاد بین کار و زندگی است. منظور از حجم بالای کار، کاری است که کارکنان قادر به اتمام و انجام آن در زمان معین نباشند، یا کارکنان خودشان را قادر به اتمام آن کار ندانند (Cooper, ۱۹۹۹). نتایج تحقیقی نشان داد که حجم بالای کار و پایین بودن تعادل بین کار زندگی و کنترل بر کار منجر به بالا رفتن استرس شغلی می‌شود (Chiang, Birtch, & Kwong Kwan, ۲۰۱۰). عدم تعادل کار و زندگی منجر به بُروز مسائل مختلفی می‌شود که نشان‌دهنده آن است که مشاوره، هم برای مرد و هم برای زن در خصوص افسردگی<sup>۱</sup>، پریشانی<sup>۲</sup>، اضطراب<sup>۳</sup> و بی‌حوصلگی<sup>۴</sup> موجب بُروز رفتار و روابط زناشویی حیرت‌آور و کشمکش بین‌فردی می‌شود. ارائه مشاوره‌های حرفه‌ای نیازمند درک روابط بین مسائل مربوط به تعادل کار و زندگی و مسائل روان‌شناسی می‌باشد (Ten Brummelhuis & Van Der Lippe, ۲۰۱۰). افزایش تضاد کار-خانواده می‌تواند نتیجه اختلال خلقی<sup>۵</sup> نظیر افسردگی و استرس یا رفتار مشکل‌ساز مانند اعتیاد به نوشیدن الکل باشد. عدم تعادل کار-زندگی با جابه‌جایی کارکنان و بهره‌وری پایین مرتبط است. این مسائل، مشکلات مالی قابل توجهی برای سازمان‌ها فراهم می‌نماید (Wilkinson, ۲۰۱۳). همواره بین کارکنان این اتفاق نظر وجود دارد که پرداخت حقوق و دستمزد می‌تواند موجب افزایش رضایت شغلی و در

<sup>۱</sup> Depression  
<sup>۲</sup> Depression  
<sup>۳</sup> Anxiety

<sup>۴</sup> Mood  
<sup>۵</sup> Mood Disorders

نتیجه، افزایش سطح عملکرد فردی کارکنان گردد (Arif & Farooqi, ۲۰۱۴) و در بعضی از موقع، مشوقهای پولی (مالی)، سرپرستان و حتی کارکنان را بهدلیل وجود نظامهای ناکارآمد منابع انسانی و همچنین مقاومتهای عمومی، با مشکل مواجه می‌سازد (Holzer, ۲۰۰۲).

بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که عدمتعادل کار- زندگی بر بُروز تضاد بین کار و مسئولیت‌های زندگی مؤثر است (Shagvaliyeva & Yazdanifard, ۲۰۱۴). تعادل کار و زندگی و ادراک مناسب آن از سوی کارکنان، جهت رشد و اثربخشی سازمانی بسیار حائز اهمیت است (Poulose & Sudarsan, ۲۰۱۴). تعادل بین کار و زندگی تأثیر مثبتی بر کارکنان دارد و با افزایش بهره‌وری، عملکرد شغلی بهتر و رضایت از زندگی در ارتباط است (Nayak & Pandey, ۲۰۱۵). تعادل کار- زندگی یک عامل تحریک‌کننده برای رضایت کارکنان می‌باشد و بسیاری از سازمان‌ها نیاز به تعادل کار و زندگی را احساس می‌نمایند که شامل نگهداشت نیروی کار بالارزش، کاهش تضاد کار- خانواده و کاهش استرس کارکنان، رضایت شغلی و تعادل زندگی بهتر می‌باشد. شیوه‌های تعادل کار- زندگی به حمایت و تشویق فرهنگ محیط کار نیاز دارند و فرهنگ سازمانی قوی و حمایتی، قصد کارکنان به ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد (Susi, ۲۰۱۰). تحقیقات نشان می‌دهد که تعادل کار- زندگی می‌تواند در درک کارکنان از رضایت و انگیزش تأثیرگذار باشد. کارفرمایان یا سازمان‌ها می‌توانند سیاست‌ها و روش‌های رسمی چندگانه نظیر ساعت کار انعطاف‌پذیر، محیط کار انعطاف‌پذیر و قراردادهای پاره‌وقت<sup>۱</sup> برای ایجاد تعادل بین کار- زندگی کارکنان اتخاذ نمایند (Sturges, ۲۰۱۲). ضرورت به کارگیری طرح‌هایی برای تعادل کار- زندگی در جوامع توسعه‌یافته، موجب توسعه کار (غنى‌سازی شغل) شده است (Leovaridis & Vatamanescu, ۲۰۱۵).

مطالعات انجام شده در سال‌های اخیر در کشورمان نیز حاکی از توجه به مسئله توازن بین کار و زندگی کارکنان می‌باشد، بهنحوی که بند نهم سیاست‌های کلی نظام اداری کشور (۱۳۸۹) به ضرورت ایجاد این توازن پرداخته و توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین

<sup>۱</sup> Part-time contracts

کار و زندگی افراد در نظام اداری را یکی از ضروریات قلمداد کرده است. همچنین، در برنامه جامع اصلاح نظام اداری کشور (۱۳۹۳)، موضوع توازن بین کار و زندگی افراد به عنوان یکی از سیاست‌های کلی در برنامه چهارم با محوریت مدیریت سرمایه انسانی مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به ماهیت خدماتی و پروژه‌ای شرکت گاز استان مازندران که مأموریت اصلی آن افزایش رفاه اجتماعی و تأمین و ارائه انرژی ایمن و پاک به شهروندان این استان در سطح شهرها و روستا می‌باشد، از این‌رو موضوع تعادل کار و زندگی می‌تواند به عنوان یک راهبرد محوری در سطح شرکت و یک راهبرد وظیفه‌ای برای مدیریت منابع انسانی این شرکت قلمداد گردد. بنابراین، انجام تحقیق حاضر می‌تواند خلاصه تحقیقاتی در حوزه منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران را اندکی جبران نماید. با توجه به ماهیت عملیاتی و پروژه‌محور شرکت گاز استان مازندران و وجود فشارهای محیطی ناشی از ضرب العجل در اتمام سریع پروژه‌های گازرسانی و بُروز پدیده فرسودگی شغلی و همچنین وجود فشار روانی نزد مدیران و کارکنان شرکت ناشی از تأمین انرژی مستمر و ایمن به شهروندان، سؤال اصلی تحقیق حاضر عبارت است از: الگوی بصیری تعادل کار-زندگی در شرکت گاز استان مازندران کدام است و مقوله‌های اصلی، راهبردی، واسطه‌ای، محیطی و پیامدی الگوی پارادایمی تحقیق چیست؟

در خصوص موضوع تعادل کار و زندگی کارکنان در صنعت نفت و گاز کشور، پژوهش‌های کافی انجام نشده و پژوهش حاضر می‌تواند خلاصه تحقیقاتی در راستای موضوع تعادل کار و زندگی کارکنان بهویژه در صنعت نفت و گاز کشور را اندکی جبران نماید. تمرکز پژوهش‌های انجام شده در کشور صرفاً در سطح سازمانی، اجتماعی و فردی بوده، در حالی که در پژوهش حاضر، موضوع مورد مطالعه علاوه بر سطوح سازمانی، فردی و اجتماعی، بر سطوح خانوادگی نیز متوجه بوده است. بنابراین، تلاش گردید تا حد امکان ابعاد چندگانه تعادل کار و زندگی کارکنان، مورد مطالعه قرار گیرد و از این منظر، پژوهش حاضر، پژوهشی تازه است. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، محققان و مدیران سازمان‌های دولتی قرار گیرد. در ادامه پیشینه و برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته است.

که خلاصه آن‌ها در جدول (۱) آورده شده است.

**جدول ۱- پیشینه تجربی پژوهش‌های انجام شده (جمع‌آوری و تنظیم از پژوهشگر)**

۱. پژوهش‌های داخلی			
یافته‌ها	سال	محققان	
با افزایش کنترل بر کار می‌توان تأثیر حجم کار بر تعادل کار زندگی و پیامدهای آن را تعديل نمود.	۱۳۹۵	صفاری‌نیا و میرحسنی	
توجه به دو سطح فردی و سازمانی، شرایط لازم برای کاهش اضطراب و بی‌خوابی، از بین بردن اختلال در کارکرد اجتماعی و مقابله با افسردگی کارکنان را فراهم خواهد نمود.	۱۳۹۵	دامغانیان و گلشاهی	
انعطاف‌پذیری سازمانی روی تعادل کار و زندگی بیشترین تأثیر مشبّت را داشته و حجم کار بیشترین تأثیر منفی را بر آن داشته است.	۱۳۹۵	آریو اسدی، مرجان فیاضی و طهمورث حسنقلی‌پور	یاسوری
در ارتباط با تعارض خانواده- کار به غیراز تعارض مبتنی بر زمان، بر کاهش تعارض مبتنی بر رفتار و تعارض مبتنی بر توان فرسائی تأثیر معناداری مشاهده گردید.	۱۳۹۵	آهنگر انزابی، زارع بهرام‌آبادی و شفیع‌آبادی	
بین توانمندسازی روان‌شناسی با خستگی هیجانی و مسخ شخصیت، رابطه‌ای منفی و با کفايت فردی، رابطه‌ای مشبّت وجود دارد.	۱۳۹۳	خشوعی و بهرامی	
کارکنانی که از حمایت سپرست و همکاران خود برخوردار می‌گردند، در محل کار خود بالانگیزه و پرشور و اشتیاق حاضر می‌شوند.	۱۳۹۲	عیسی خانی	
۲. پژوهش‌های خارجی			
یافته‌ها	سال	محققان	
افزایش در شاخص تعادل کار- زندگی از نظر "زمان تخصیص داده شده به اوقات فراغت" و "مراقبت شخصی"، رضایت از زندگی را نزد مردان و زنان افزایش می‌دهد.	۲۰۱۶	نودا و ایتو	
بین اوقات فراغت کارکنان با تعادل کار- زندگی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.	۲۰۱۵	لیوواریدیس و واتامانسکو	
فشار نقش‌های متعدد، کیفیت سلامت و برنامه‌های غیرقابل	۲۰۱۴	موهانتی و موهانتی	

پیش‌بینی کاری، عمدترين عوامل در راستاي تضييف تعادل کار- زندگى می‌باشد.

محققان	سال	یافته‌ها
ویلکینسون	۲۰۱۳	یک رابطه معنی‌دار بین رضایت خانواده و تعادل کار- زندگی، و تعادل کار- خانواده و کار اضافی وجود دارد.
وانگ، کوناویکتیکول و ویچیکان	۲۰۱۳	بين توانمندسازی شغلی و خستگی عاطفی و مسخ شخصیت، همبستگی منفی و با موفقیت شخصی، همبستگی مثبت معناداری وجود دارد.
کلاگزیک	۲۰۱۳	وجود اثرات منفی عدم تعادل کار- زندگی به دلیل سطوح بالای تضاد کار- خانواده و تضاد خانواده- کار بر روی رضایت خانواده
آکداج	۲۰۱۲	توانمندسازی کارکنان بر تعادل کار- زندگی و بهزیستی روانی کارکنان تأثیر بهسزایی دارد.
لاسچینگر و هیدر	۲۰۰۶	برنامه توانمندسازی شغلی بر کاهش فرسودگی شغلی و تعارض کار- خانواده مؤثر بوده است.

### روش‌شناسی

محققی که قصد بررسی تجارت افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش تئوری داده‌بنیاد به خوبی بهره‌مند شود (Creswell, ۲۰۱۲). لذا، پژوهش حاضر رویکرد کیفی داشته و با استفاده از تئوری داده‌بنیاد<sup>۱</sup> به گردآوری و تحلیل داده‌ها پرداخته است. فلسفه پژوهش حاضر از نوع تفسیری<sup>۲</sup> می‌باشد، زیرا دسترسی به واقعیت که همان تعادل کار- زندگی کارکنان است، از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر معانی مشترک میسر خواهد بود. بر اساس هدف، جهت‌گیری کلی این پژوهش، بنیادی است؛ زیرا با نظریه‌پردازی، الگویی برای تعادل کار- زندگی در شرکت مورد مطالعه ارائه می‌شود. از آنجاکه هدف پژوهش حاضر، تشریح و توضیح نظاممند وضعیت موجود عوامل مؤثر بر ایجاد تعادل کار- زندگی کارکنان در شرکت گاز استان مازندران می‌باشد، براساس نحوه گردآوری داده نیز توصیفی بهشمار می‌رود.

<sup>۱</sup> Grounded Theory (GT)

<sup>۲</sup> Positivism

محقق بهمنظور جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی با استفاده از ابزار مصاحبه جهت ارزیابی نگرش و عقاید کارشناسان و مدیران استفاده نموده است. در پژوهش حاضر بهمنظور اعتبار ابزار مصاحبه از روش‌های مختلف معرفی شده در منابع علمی (از جمله: منوریان، ابوبی اردکان، ایروانی و زندی‌منش، ۱۳۹۲؛ به نقل از فلینت، ۱۹۹۸) استفاده شده است: (۱) درگیری طولانی‌مدت: مدت زمان دو ماهه برای انجام مصاحبه‌ها و هدایت مستقیم مصاحبه‌ها؛ (۲) بررسی مشارکت‌کنندگان: ارائه گزارشی به مصاحبه‌شوندگان و دریافت بازخور در مورد تفسیرهای ارائه شده توسط مصاحبه‌کننده (محقق)؛ (۳) کسب اطلاعات همگنان: بررسی کدهای احصاء شده توسط سه نفر از استادی دانشگاهی و دو نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی شرکت مورد مطالعه.

بهمنظور شناسایی جامعه مورد مطالعه در انجام مصاحبه، محقق ضمن مطالعات اولیه و کسب نظر از مدیریت منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران، به شناسایی افراد مطلع و آگاه پرداخت که این افراد با عواملی نظیر حجم بالای کاری، وجود ضرب العجل در انجام پروژه‌های گازرسانی، عدم حمایت سازمانی و اجتماعی مدیران بلافصل نسبت به کارکنان، وجود مشکل در روابط زناشویی نزد برخی از کارکنان، عدم توجه مدیران به معیارهای سازمانی در خصوص پاداش‌ها و انتصابات و ... که موجب بُروز تعارض کار – خانواده می‌شود، مواجه بوده‌اند. جامعه مورد مطالعه برای انجام مصاحبه در این تحقیق را مدیران با پایه سازمانی ۱۷ به بالا و کارشناسان ستادی با پایه سازمانی ۱۶ تشکیل داده است. افراد مشارکت‌کننده در انجام مصاحبه دارای ویژگی‌های زیر بوده‌اند: (۱) سوابق اجرایی – حداقل سابقه ۱۵ سال (۲) گذشتן حداقل ۱۵ سال از مدت ازدواج؛ (۳) داشتن حداقل ۲ فرزند؛ (۴) عدم وجود سابقه آسیب‌های اعیاد، خیانت زناشویی و طلاق در هیچ یک از اعضای خانواده. مشخصات این افراد در جدول (۲) و (۳) آمده است.

مصاحبه با هر یک از افراد تا نقطه اشباع تئوریک ادامه یافت. به عبارتی دیگر، محقق به این نتیجه رسید که به علت تکراری شدن اطلاعات، نیازی به مصاحبه بیشتر نخواهد بود و مصاحبه به اشباع نظری رسیده است. بهمنظور کدگذاری داده‌های حاصل از انجام مصاحبه

از سه روش شامل کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> استفاده گردید.

جدول ۲- آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان تحقیق

تعداد	مشارکت‌کنندگان در انجام مصاحبه
۸	مدیران با پایه سازمانی ۱۷ به بالا
۱۲	کارشناسان ستادی با پایه سازمانی ۱۶
۵	کارشناسان امور روابط کار و مددکاری اجتماعی ستاد شرکت ملی گاز ایران
۲۵	جمع

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان تحقیق

تعداد	ویژگی‌ها						
	سن	تحصیلات	جنسیت				
۵	۸	۱۲	۱	۱۱	۱۳	۱۸	۷
زن	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناسی ارشد	دکتری	۵۰ به بالا	۴۵-۴۰	۵۰-۴۵

برای تضمین قابلیت اعتبار داده‌ها پس از تحلیل هر مصاحبه، مجدداً به شرکت‌کننده مراجعه و صحت و سقم مطالب تأیید و تغییرات لازم اعمال شد. جهت تضمین قابلیت تصدیق، سعی بر آن بود که پژوهشگر پیش‌فرض‌های پیشین خود را تا حد امکان در فرایند جمع‌آوری اطلاعات دخالت ندهد. جهت تضمین قابلیت اطمینان و کفایت، از راهنمایی و نظارت کارشناسان متخصص در واحد منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران استفاده شد و متن مصاحبه به آنان و دو متخصص پژوهش کیفی جهت بررسی کدگذاری‌ها داده شد.

### یافته‌ها

تئوری مفهوم‌سازی بنیادی دارای سه رکن اصلی شامل مفاهیم، مقوله‌ها، و قضیه‌های است و تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها فرآیندی چرخه‌ای - تکراری است (دانایی‌فرد، الوانی

<sup>۱</sup> Open coding

<sup>۲</sup> Selective coding

<sup>۳</sup> Axial coding

و آذر، ۱۳۸۳). بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و بر اساس تشابه و سنتیت داده‌ها، در فراینده استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی شدند و در نهایت، مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیشتری برخوردار بود، ذیل طبقه‌ی ویژه‌ای قرار داده شدند. نحوه رسیدن به کدهای اولیه بدین صورت بوده که هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی متن آنها، به صورت جمله به جمله، به‌دقیق بررسی و پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارت‌ها استخراج می‌شد. در برخی جمله‌ها، مصاحبه‌شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که مستقیماً به عنوان یک کد، قابل استفاده بود و در برخی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که محقق با توجه به نیت گوینده، یک مفهوم را به آن نسبت داده و به صورت یک کد اولیه در نظر گرفته است. کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه پالایش شده و با توجه به سنتیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هر یک بر اساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده‌تر به عنوان مقوله سازماندهی شدند و همین‌طور مقوله‌های به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه‌ی مستمر، بر حسب قرابت مفهومی، در سطحی انتزاعی‌تر، در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق شدند جدول (۴).

جدول ۴- عنوان‌گذاری داده‌های حاصل از مصاحبه (کدگذاری باز) (منبع: یافته‌های تحقیق)

ردیف	عنوان	ردیف	عنوان	ردیف
۱	حجم بالای کار	۲۸	عدم‌توجه به زبان تشرک و قدردانی از کارکنان	
۲	اعتماد اندک بین اعضاء سازمان	۲۹	حمایت اندک کارکنان از یکدیگر در انجام کارها و فعالیت‌های سازمانی	
۳	رابطه‌مداری به ضابطه مداری	۳۰	توجه به موضوع صداقت بین اعضای خانواده	
۴	عدم تناسب بین میزان کار و حقوق و مزايا	۳۱	فسار روانی محیط کار (پایداری و استمرار جریان گار، فشار روانی از سوی مشترکین)، فشار کاری بیش از حد از سوی مدیران و	

[ ۳۰۶ ] فصل نامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت

ردیف	عنوان	ردیف	عنوان
	عناوین		عناوین
۵	تلash بیشتر اعضا خانواده جهت ایجاد آرامش در خانه	۳۲	بعد مسافت زیاد بین محل کار با محل زندگی
۶	حمایت اندک برخی مدیران از مرئوسان	۳۳	دیده شدن کارکنان از سوی مدیران بلافصل
۷	آشنایی اندک بسیاری از کارکنان با ماموریت و وظایف سایر واحدهای سازمانی	۳۴	عدم انجام فعالیتهای ورزشی در نتیجه حجم کاری
۸	ابتلاء به بیماری‌های شغلی نظری فشار روانی، فشار خون، کمردرد، افسردگی، بیماری اعصاب	۳۵	توجه اندک به شرایط فیزیکی محیط کار
۹	پذیرش اندک مسئولیت از سوی برخی کارکنان	۳۶	متفاوت دیدن از این حیث که افراد با تجربه و مسئولیت پذیر الزاماً نیاز به سرپرستی مستقیم ندارند.
۱۰	توجه اندک به ارشدیت کارکنان در انتسابات	۳۷	ارائه انرژی مثبت از سوی اعضاء خانواده به فرد شاغل و در مقابل، عدم توانایی در ارائه انرژی مثبت از سوی فرد شاغل به خانواده به دلیل مشغله و خستگی ناشی از کار
۱۱	توجه اندک به شخصیت، تجربه و تحصیلات کارکنان در انتسابات	۳۸	عدم واگذاری اختیار به کارکنان
۱۲	تمایل اندک کارکنان به استفاده از مرخصی‌ها در طول سال	۳۹	عدم وجود نیروهای متخصص و خبره به اندازه کافی
۱۳	شناخت اندک کارکنان از ماهیت شغل خود	۴۰	توجه اندک به مسائل عاطفی کارکنان از جمله: گفتار نامناسب برخی از مدیران و عدم توجه به نیازهای شخصی و روحی افراد
۱۴	توجه اندک به تجربه کارکنان در انتسابات	۴۱	درگیری بیش از حد زنان خانواده در کارکنان از سوی اعضاء خانواده
۱۵	درگیری بیش از حد زنان خانواده در اداره امور خانه و امور اجتماعی به (معلولیت) فرزندان	۴۲	حمایت‌های مالی اندک از بیماری‌های خاص

◇ سال یازدهم / شماره ۴۳ / بهار ۱۳۹۹

ردیف	عنوان	ردیف	عنوان
دلیل مشغله کاری زیاد مردان خانواده			
۱۶	توجه بیشتر به مسائل مالی کارکنان	۴۳	تشخیص مدیران در میزان توانایی و مهارت کارکنان و به کارگماری آنان در مشاغل مناسب
۱۷	وجود اندک نوع دوستی و همکاری بین کارکنان	۴۴	انتقال مسائل کاری به درون خانواده
۱۸	توجه اندک به مسائل مالی کارکنان با توجه به سابقه خدمت (توجه به مسائل مالی کارکنان دارای سابقه خدمتی کمتر)	۴۵	احساس خودمختاری و استقلال بیش از حد برخی کارکنان و عدم کنترل این افراد و ارائه انرژی زیاد از سوی فرادست جهت کنترل بر رفتار آنان
۱۹	توجه اندک به موضوع اعطاء شایستگی‌های سالانه بر مبنای عملکرد	۴۶	وجود اندک تعهد سازمانی نزد برخی کارکنان
۲۰	ناتوانی کارکنان در تجزیه و تحلیل مسائل کاری	۴۷	توجه اندک به حل مسائل و مشکلات واحدهای سازمانی به ویژه مسائل مربوط به منابع انسانی
۲۱	رفتار ناشایست برخی کارکنان (بدگویی، غبیت، شایعه پراکنی، فرافکنی، عدم احترام، برخورد نامناسب برخی آقایان با خانم‌ها)	۴۸	عادلانه نبودن توزیع کار بین افراد
۲۲	حضور اندک فرد شاغل در کنار خانواده بدليل مشغله کاری	۴۹	انجام وظایف شغلی در خانه
۲۳	مشکلات زناشویی	۵۰	توجه بیشتر از سوی خانواده‌ها به مسائل دینی
۲۴	عدم توجه به مسائل روانی و عاطفی فرزندان	۵۱	ایجاد انگیزه نزد کارکنان از طریق مکانیزم‌های مالی نظیر پادش و اضافه کار بر مبنای عملکرد
۲۵	مسائل و مشکلات فراروی فرزندان (رفاقت با سایر افراد، تحصیلات، بیکاری، بیماری خاص فرزندان، و ...)	۵۲	ایجاد انگیزه نزد کارکنان از طریق مکانیزم‌های غیرمالی نظیر ارتقای شغلی (ارتقاء بطئی در شرکت)
۲۶	تفاهم اندک فیما بین زن و شوهر	۵۳	جایه‌جایی‌های زیاد و تغییر رسته شغلی

ردیف	عنوان	ردیف	عنوان
	کارکنان		
۲۷	بیان آشکار ارتباطات خارج از خانه فی مابین زن و شوهر		

جدول ۵- کدگذاری محوری: پیوند بین مقوله‌ها (منبع: یافته‌های تحقیق)

مقوله‌های اصلی	طبقه
مدیریت مبتنی بر شایستگی	سازمانی
مدیریت عملکرد کارکنان	سازمانی
حاکمیت قانون	سازمانی
ایجاد محیط حمایتی	اجتماعی
توسعه قابلیت‌های انسانی	سازمانی
تامین نیازهای اجتماعی و اقتصادی	سازمانی
سازماندهی و هدایت کارها	سازمانی
بهبود روابط انسانی در محیط کار	اجتماعی
بهبود بهداشت روانی محیط کار	سازمانی
بهبود بهداشت شغلی (صنعتی) کارکنان	سازمانی
سازماندهی وظایف شغلی و مسئولیت‌های خانوادگی	فردي
بهبود روابط زناشویی	خانوادگی
تقویت کانون خانواده	خانوادگی

در کدگذاری محوری تلاش گردیده است تا با انتخاب مضامین و مفاهیم محوری از بین کدهای باز اقدام گردد. در واقع، اگر کدهای باز به مثابه مفاهیم و مضامین خرد در نظر گرفته

شوند، کدهای محوری نقش سازه‌ها یا مفاهیم کلی را ایفا می‌نمایند. کدگذاری محوری از طریق پیوند بین یک مقوله و مقوله‌های فرعی آن، داده‌ها را به هم پیوند می‌دهد. بنابراین، کدگذاری محوری به شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی آن‌ها تأکید دارد. در ادامه، به کدگذاری انتخابی یا ساخت مفهومی گزاره‌ها می‌پردازیم. ابتدا نوعی خط داستان<sup>۱</sup> ترسیم یا به صورت آشکارا ساخته می‌شود. داستان فقط نقل قولی توصیفی در مورد پدیده اصلی تحت مطالعه بوده و خط داستان، مفهوم‌سازی این داستان است (تجربیدسازی).

به عنوان مثال، محقق با بررسی نقل قول زیر به دو مفهوم "شایستگی سازمانی" و "شایستگی فردی" دست یافته است: "مدیران و به خصوص مدیریت منابع انسانی در امر انتساب و ارتقاء کارکنان به مهارت، تخصص، سوابق و ارشدیت کارکنان و همچنین مجموعه مقررات اداری و استخدامی کارمندان صنعت نفت توجه نمی‌نمایند که این امر موجب بُروز سرخوردگی، بی‌تفاوتی و فشار روانی به ویژه نزد کارکنان باسابقه می‌شود و کارکنان در رویدادهای مهم سازمانی نظیر انتساب و ارتقاء اگر اجحاف را احساس نمایند، این امر می‌تواند در بُروز تعارض در مسائل و روابط خانوادگی نقش مهمی داشته باشد."

همچنین، محقق با بررسی نقل قول زیر به دو مفهوم "بهبود رابطه جنسیتی" و "اعتمادسازی فرد شاغل نسبت به همسر" دست یافته است: "شرکت گاز دارای ماهیت عملیاتی و پروژه‌ای است و وظیفه توسعه گازرسانی در شهرها و روستاهای استان را بر عهده دارد. با توجه به این که مدیران و کارشناسان فنی شرکت جهت تحويل و بهره‌برداری از پروژه‌ها همواره تحت فشار عوامل بیرونی هستند و طبیعتاً افزایش تعداد پروژه‌ها موجب بُروز حجم کار و خستگی کارکنان و حضور دائم آنان در محل کار و پروژه‌ها می‌شود، این موضوع می‌تواند نقش مهمی در انتظارات و توقعات روانی و اجتماعی همسر داشته باشد. از طرفی، افزایش مأموریت‌های اداری و عدم حضور کارمند در محل خانه، موجب بروز شک و تردید و سوءتفاهمات فی‌ما بین همسر و کارمندگردیده است".

هر یک از مقوله‌ها به صورت نظری و مفهومی، توصیف شده و بر این اساس ساخت گزاره‌های مفهومی برای هر یک از مقوله‌ها بیان می‌گردد. پس از بررسی داده‌های حاصل از

<sup>۱</sup> Story line

فرایند مصاحبه، تعداد ۵۳ کدگذاری باز، ۱۳ کدگذاری محوری و ۳۰ کدگذاری انتخابی انجام شد. پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌ها، تعداد ۵۴ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش، به ۴ طبقه، ۱۳ مقوله و ۳۰ مفهوم تبدیل گردید. خلاصه طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی در جدول (۶) نشان داده شده است.

**جدول ۶- فهرست طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری باز، محوری و انتخابی**  
(منبع: یافته‌های تحقیق)

مفاهیم	مقوله‌ها	طبقه
تقسیم منصفانه کار بین شغل و خانواده	سازماندهی وظایف شغلی و مسئولیت‌های خانوادگی	فردی
تأمین امنیت روانی خانواده		
بهبود رابطه جنسیتی	بهبود روابط زناشویی	
اعتمادسازی فرد شاغل نسبت به همسر		خانوادگی
حمایت خانوادگی ادراک شده توسط شاغل	تقویت کانون خانواده	
توجه به جنبه‌های بارز اخلاقی و معنوی در خانواده		
حمایت کارکنان		
حمایت سازمانی	ایجاد محیط حمایتی	
حمایت مدیران		اجتماعی
ارج نهادن و قدردانی از کارکنان		
تقویت فرهنگ خودکنترلی	بهبود روابط انسانی در محیط کار	
بهبود همکاری‌ها و کار تیمی		

طبقه	مفهومها	مفاهیم
طبقه	مدیریت مبتنی بر شایستگی مدیریت عملکرد کارکنان مدیریت قانونی توسعه قابلیت‌های انسانی سازمانی	بھبود رفتار اخلاقی مدارانه شایستگی‌های سازمانی شایستگی‌های فردی عدالت توزیعی انتصاب برمنای عملکرد رعایت حقوق قانونی کارکنان ضابطه‌مداری جامعه‌پذیری کارکنان توانمندسازی کارکنان تأمین نیازهای اجتماعی و اقتصادی کارکنان مشوق‌های مالی تناسب بین کار با مزایای دریافتی تعديل حجم کار کارکنان مدیریت فشار روانی بھبود بهداشت روانی محیط کار بھبود ارگونومی در محیط کار اقدامات بهداشتی و درمانی در راستای نتایج معاینات پزشکی تشویق کارکنان جهت استفاده از مرخصی سالیانه
مفهومها	مدیریت عملکرد کارکنان حاکمیت قانون ضابطه‌مداری توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان	مدیریت مبتنی بر شایستگی مدیریت عملکرد کارکنان رعایت حقوق قانونی کارکنان جامعه‌پذیری کارکنان توانمندسازی کارکنان تأمین نیازهای اجتماعی و اقتصادی کارکنان مشوق‌های مالی تعديل حجم کار کارکنان مدیریت فشار روانی بھبود بهداشت روانی محیط کار بھبود ارگونومی در محیط کار اقدامات بهداشتی و درمانی در راستای نتایج معاینات پزشکی تشویق کارکنان جهت استفاده از مرخصی سالیانه
طبقه	مدیریت مبتنی بر شایستگی مدیریت عملکرد کارکنان مدیریت قانونی توسعه قابلیت‌های انسانی سازمانی	بھبود رفتار اخلاقی مدارانه شایستگی‌های سازمانی شایستگی‌های فردی عدالت توزیعی انتصاب برمنای عملکرد رعایت حقوق قانونی کارکنان ضابطه‌مداری جامعه‌پذیری کارکنان توانمندسازی کارکنان تأمین نیازهای اجتماعی و اقتصادی کارکنان مشوق‌های مالی تناسب بین کار با مزایای دریافتی تعديل حجم کار کارکنان مدیریت فشار روانی بھبود بهداشت روانی محیط کار بھبود ارگونومی در محیط کار اقدامات بهداشتی و درمانی در راستای نتایج معاینات پزشکی تشویق کارکنان جهت استفاده از مرخصی سالیانه

با توجه به تحلیل داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، الگوی تعادل کار- زندگی در شرکت مورد مطالعه به چهار طبقه یا سازه اصلی شامل: سازمانی، اجتماعی، فردی و خانوادگی تقسیم می‌شود.

الگوی بصری تحقیق طبق شکل (۱) که در واقع، همان الگوی کدگذاری محوری است، توسط مدیران ارشد شرکت گاز استان مازندران طبق جدول (۷) مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۱- الگوی بصری تحقیق برگرفته از انجام مصاحبه (منبع: یافته‌های تحقیق)

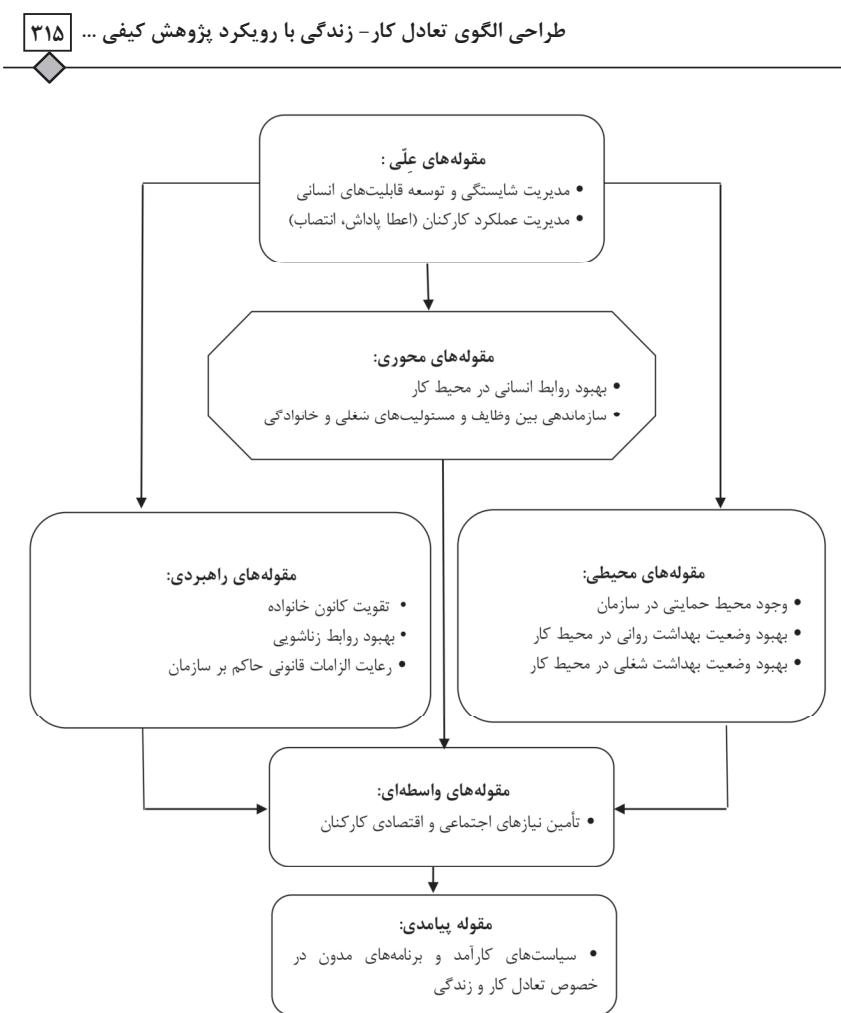
جدول ۷- تأیید الگوی بصری تحقیق توسط مدیران شرکت مورد مطالعه (منبع: یافته‌های تحقیق)

ردیف	عنوانین کدگذاری محوری (مفهومها)	تأیید صریح	تأیید ضمنی	عدم تأیید
۱	مدیریت مبتنی بر شایستگی، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۷۰	%۳۰	
۲	نظام مدیریت عملکرد کارکنان بهمنظور برقراری عدالت سازمانی، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۵۴	%۴۶	
۳	حاکمیت قانون در سازمان، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۴۶	%۵۴	
۴	توسعه قابلیت‌های انسانی، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۶۲	%۳۸	
۵	تأمین نیازهای اقتصادی و اجتماعی کارکنان، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۶۹	%۳۱	
۶	سازماندهی و هدایت کارها، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۴۶	%۵۴	
۷	بهبود وضعیت بهداشت صنعتی (شغلی) در محیط کار، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۵۴	%۴۶	
۸	بهبود وضعیت بهداشت روانی در محیط کار، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۹۲	%۸	
۹	سازماندهی بین وظایف شغلی و مسئولیت‌های خانوادگی، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۶۲	%۳۸	
۱۰	بهبود روابط انسانی در محیط کار، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۶۹	%۳۱	
۱۱	ایجاد محیط حمایتی در شرکت، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۴۶	%۵۴	
۱۲	تقویت کانون خانواده، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۶۹	%۳۱	
۱۳	بهبود روابط زناشوئی، موجب تعادل بین کار-زندگی می‌شود.	%۷۷	%۱۵	%۸

نظریه داده‌بندیاد در پژوهش حاضر طبق الگوی پارادایمی در مقوله‌های شامل: مقوله‌های علی، محوری، محیطی، راهبردی و پیامدی بر اساس شکل (۲) ارائه گردیده است. این الگو سازوکارهایی را بیان می‌کند که از طریق آن‌ها می‌توان به ایجاد تعادل کار و زندگی در شرکت گاز استان مازندران اهتمام ورزید.

### بحث و نتیجه‌گیری

ایجاد تعادل بین کار و زندگی در صنعت گاز کشور مسئله اغلب کارکنان و خانواده‌های آنان و همچنین مدیریت منابع انسانی این صنعت قلمداد می‌گردد که از جمله مهم‌ترین تعارض‌ها در این رابطه را می‌توان در ایجاد فرسودگی شغلی، بُروز فشار روانی و طولانی شدن ساعات کار به علت تغییر تقاضاها و شرایط اجتماعی و سیاسی که خاص سازمان‌های دولتی کشور است، ملاحظه نمود. در شرکت ملی گاز ایران به‌طور عام و در شرکت گاز استان مازندران به‌طور خاص که دارای ماهیت عملیاتی و پروژه‌محور می‌باشند، ضرورت انجام پژوهشی در زمینه تعادل کار – زندگی کارکنان بهشدت احساس می‌گردد. در همین راستا، در خصوص موضوع تعادل کار – زندگی کارکنان و پرداختن به جنبه‌های بارز کار و خانواده، پژوهش‌های بسیار کمی در صنعت نفت و گاز کشور انجام شده است و پژوهش حاضر می‌تواند اندکی خلاصه‌پژوهشی در زمینه موضوع تعادل کار – زندگی را جبران نماید. یافته‌های تحقیق حاضر در قالب یک الگوی بصری و پارادایمی می‌تواند مدیران منابع انسانی این شرکت را در تبیین راهبردها و خط‌نمایی‌های مؤثر در ایجاد توازن بین کار و زندگی باری رساند. بنابراین، مدیران شرکت گاز استان مازندران جهت ایجاد توازن منطقی بین کار و زندگی کارکنان باید نسبت به تبیین برنامه‌هایی نظریه ارائه خدمات مشاوره‌ای به کارکنان و خانواده‌های آنان، برگزاری دوره‌های آموزشی، برنامه کاری انعطاف‌پذیر، شناسایی راههایی جهت کاهش فشار روانی و غیره اهتمام نمایند. توجه به تعادل کار و زندگی، با هدف حفظ و نگهداشت کارکنان و نیز افزایش رضایت نزد کارکنان و خانواده‌های آنان باید به عنوان یک راهبرد اصلی در حوزه منابع انسانی در شرکت گاز استان مازندران مورد مدافعت قرار گیرد. تناسب بین کار و زندگی یکی از چالش‌های فراز و فراموشی مدیریت منابع انسانی این شرکت بوده و اکثر افراد شرکت کننده

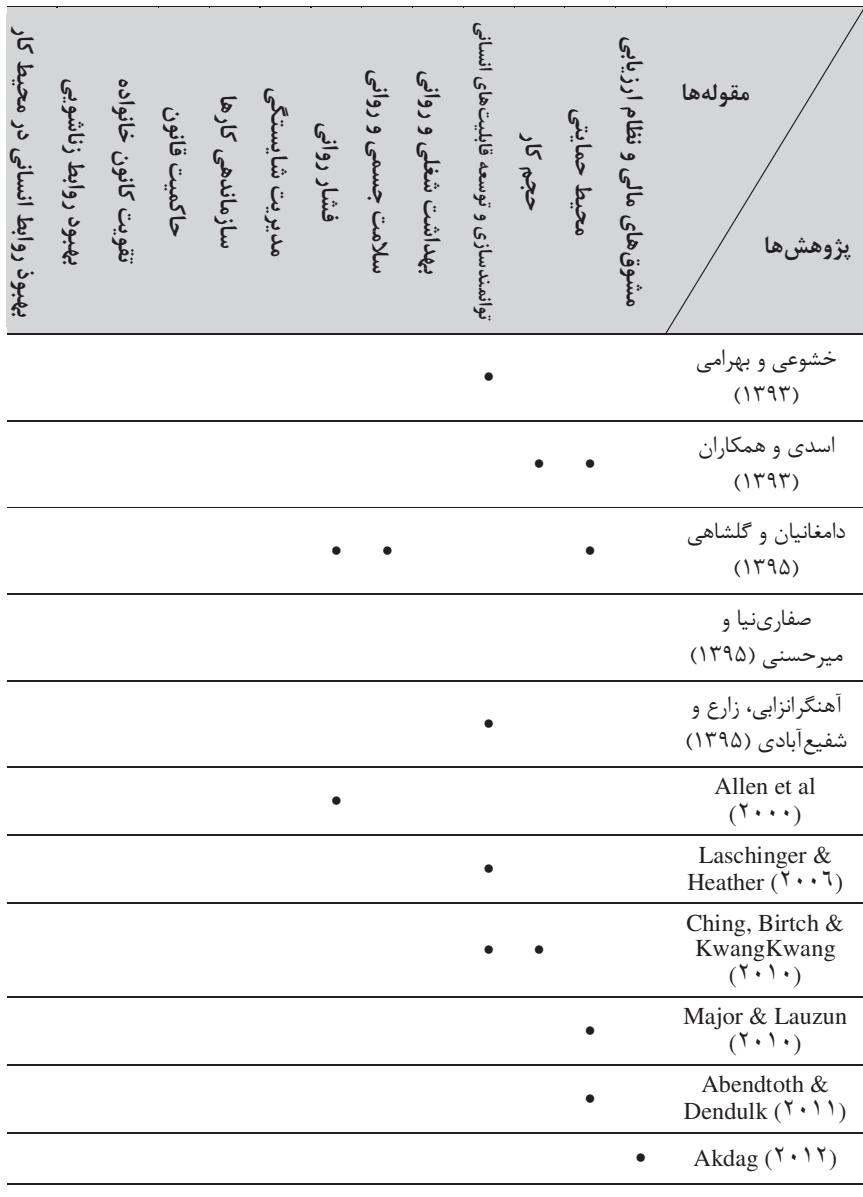


شکل ۲- الگوی پارادایمی (نمایا) پژوهش حاضر (منبع: یافته‌های تحقیق)

در فرایند مصاحبه به دنبال کاهش تعارض بین کار و خانواده و ایجاد توازنی معقول بین کار و زندگی خود بوده‌اند. به‌دلیل پیچیدگی و چندگانه بودن موضوع تعادل بین کار و زندگی، اغلب در درک و تفسیر آن مشکلاتی به وجود می‌آید و از این‌رو، در طراحی الگوی تعادل کار-زندگی در شرکت گاز استان مازندران سعی گردید تا جنبه‌های مختلف این موضوع از منظر فردی، اجتماعی، خانوادگی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. با توجه به ابعاد وسیع و

گستردگی که موضوع تعادل کار و زندگی در سطوح فردی، خانوادگی، اجتماعی و سازمانی دارد، پژوهش حاضر، شرکت گاز استان مازندران و به ویژه مدیریت منابع انسانی این شرکت را یاری می‌دهد تا در راستای تعادل کار و زندگی کارکنان؛ راهبردها و سیاست‌های مؤثری را تبیین نمایند. نگاهی اجمالی به نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش‌های قبلی با نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که موضوعاتی نظیر: (۱) بهبود روابط زناشویی از طریق توجه به روابط جنسیتی و نیز ایجاد اعتماد بیشتر بین فرد شاغل با همسر؛ (۲) تقویت کانون خانواده با تأکید بر جنبه‌های بارز اخلاقی و معنوی در خانواده و نیز حمایت خانوادگی ادراک شده از سوی فرد شاغل یا همسر؛ و (۳) حاکمیت قانون در محیط کار که می‌تواند موجب ممانعت از عامل نظر شخصی مدیران در تبیین سیاست‌ها و تصمیم‌های سازمانی گردد؛ در سایر پژوهش‌ها مورد توجه و یا احصاء قرار نگرفته است و از این منظر می‌توان ادعا نمود که رهیافت پژوهش حاضر، کاملاً جدید است و از منظر علمی می‌تواند از سوی پژوهشگران و از منظر عملی، از سوی مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی در صنعت گاز ایران مورد بهره‌برداری قرار گیرد. مقایسه بین مقوله‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها در جدول (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸- مقایسه مقوله‌ها در پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها (منبع: یافته‌های تحقیق)



پژوهش‌ها	مفهوم‌ها	مشوق‌های مالی و نجات ارزیابی	توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های انسانی	جیم	محیط حمایتی	فشار روانی	سلامت جسمی و روانی	بهدادشت شغلی و روانی	توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های انسانی	مشوق‌های مالی و نجات ارزیابی	پژوهش‌ها
Kluczyk, ۲۰۱۳	•										
Wilkinson (۲۰۱۳)	• •										
Mohanty & Mohanty (۲۰۱۴)	•										
Brombacher (۲۰۱۴)	•										

- در پایان، پیشنهادهای تحقیق در سه محور روان‌شناختی، پژوهشی و اجرایی ارائه می‌گردد. پیشنهادهای روان‌شناختی شامل موارد زیر می‌باشد:
- مشارکت و همکاری بیش‌تر فرد شاغل در امور منزل و خانواده از طریق سازماندهی کارها و تقسیم کار و وظایف در دو حوزه شغل و خانواده.
  - تخصیص و صرف وقت بیش‌تر توسط فرد شاغل به منظور حضور کنار خانواده با هدف شناسایی و رفع نیازهای عاطفی و روانی همسر و فرزندان.
  - اتخاذ سازوکارها و برنامه‌هایی به منظور بهبود شرایط روانی محیط کار و ارتقاء سلامت روانی کارکنان از طریق کاهش فشار روانی (استرس) توسط واحد HSE.
  - توجه بیش‌تر به حقوق و مزایای مالی کارکنان بهویژه کارکنان کم‌درآمد.
- پیشنهادهای اجرایی شامل موارد زیر می‌باشد:
- ایجاد محدودیت در انجام ساعت‌کار اضافی.
  - اتخاذ سازوکارهایی به منظور جریمه عدم استفاده کارکنان از مرخصی سالانه.

- ایجاد مراکز مشاوره در سازمان و یا عقد قرارداد با مراکز مشاوره برای کارکنان و خانواده‌های آنان توسط واحد روابط کار و مددکاری اجتماعی.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ارائه خدمات مشاوره‌ای و درمانی به شاغلان و اعضاء خانواده آن‌ها در راستای ارتقای مهارت‌های همسرداری، مسائل جنسی، شیوه‌های برقراری تعامل مفید و سازنده با جنس مخالف و افزایش آگاهی درباره نیازهای یکدیگر و چگونگی پاسخ‌دهی مناسب به آنها.

## منابع

آهنگرانزابی، احمد، زارع بهرام‌آبادی، مهدی و شفیع‌آبادی، عبدالله (۱۳۹۵). اثربخشی برنامه توامندسازی شغلی مبتنی بر نظریه رشدی سوپر بر کاهش تعارض متقابل کار- خانواده و نشانگان فرسودگی شغلی دانشجویان، نشریه آموزش و ارزشیابی، سال ۹، شماره ۳۳، صص ۴۵-۶۷.

اسدی، آریو، فیاضی، مرجان و حسنقلی‌پور یاسوری، طهمورث (۱۳۹۵). عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان یک شرکت تولید قطعات خودرو، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۲۰۶-۲۲۹.

استراوس، ای و کوربین، جی (۱۳۹۴). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.

خشوعی، مهدیه سادات و بهرامی، مریم (۱۳۹۳). نقش توامندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان، فصلنامه روان‌شناسی مدرسه، دوره ۳، شماره ۱، صص ۳۷-۵۴.

دامغانیان، حسین و گلشاهی، بهنام (۱۳۹۵). ارائه راهبردهای فردی و سازمانی مؤثر در سلامت کارکنان: نقش تعادل کار- زندگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۱-۱۸.

دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدي و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کيفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار، صص ۱۳۵-۱۳۷.

سبکرو، مهدی، کلهریان، رضا، کامجو، زین‌العابدین و طالقانی، غلامرضا (۱۳۹۰). تعارض کار و خانواده: نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت (موردکاوی: پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران)، *فصل نامه مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۶، صص ۱۲۶-۱۱۱.

شناور، فضل‌الله (۱۳۹۳). طراحی و آزمون الگویی از برخی پیش‌ایندها و پیامدهای مهم تعارض کار-خانواده در کارکنان یک کارخانه صنعتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

صفاری‌نیا، مجید و صالح میرحسنی، وحیده (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین حجم کار، کنترل بر کار و تعادل کار زندگی، دو *فصل نامه شناخت اجتماعی*، سال ۲، شماره ۳، صص ۸۸-۷۶.

عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۲). تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان، *فصل نامه مدیریت دولتی*، دوره ۵، شماره ۲، صص ۹۶-۷۳.

منوریان، عباس، ابوبی اردکان، محمد، ایروانی، محمدمجود و زندی‌منش، محمدرضا (۱۳۹۲). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری به منظور بهبود محیط کسب و کار جمهوری اسلامی ایران با استفاده از نظریه داده بنیاد، *فصل نامه مدیریت دولتی*، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۴۲-۱۲۵.

Abendroth, A. K. & Den Dulk, L. (۲۰۱۱). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction, *Work employment and society*, ۲۵ (۲), ۲۳۴-۲۵۶

Akdag, F. (۲۰۱۲). *Impact of empowerment on work-family balance and employee well-being*, Istanbul, Turkey, Combridge Business & Economics Conference.

Allen, T., Tammy, D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (۲۰۰۰). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, ۵ (۲), ۲۷۸-۳۰۸.

- Arif, B. & Farooqi, Y. A. (۲۰۱۴). Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan, *International Journal of Multidisciplinary Science and Engineering*, ۵ (۹), ۲۴-۲۹.
- Baral, R. & Bhargava, S. (۲۰۱۰). Work - family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, ۲۵ (۳), ۲۷۴ -۳۰۰.
- Boyar, L. S. & Mosley, D. C. (۲۰۰۷). The relationship between core self-evaluation and work and family satisfaction: the mediating role of work-family conflict and facilitation, *Journal of vocational behavior*, ۷۱ (۲), ۲۶۰ - ۲۸۱.
- Brombacher, A. L. M. (۲۰۱۴). *The relation between work-life balance crafting, work engagement and life satisfaction of dual-earner couples*, Master thesis work and organization psychology, Faculty of behavioral and social sciences, University of Utrecht, ۲-۱۷.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Kwong Kwan, H. (۲۰۱۰). 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*, ۲۹ (۱), ۲۰-۳۲.
- Cooper, C. L. (۱۹۹۹). Can we live with the changing nature of work? *Journal of Management Psychology*, ۱۴ (۷/۸), ۵۶۹-۵۷۲.
- Creswell, J. W. (۲۰۱۲). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Boston, Pearson Education, Inc., ۲۰.
- Deshpande, R. C. (۲۰۱۲). A healthy way to handle work place stress through yoga, meditation and soothing humor, *International Journal of Environmental Sciences*, ۴ (۴), ۲۱۴۳ - ۲۱۵۴.
- Elmer, V. (۲۰۱۰). *Issue: Work- life balance*, SAGE Publishing, Inc., ۲-۲۳.  
Source URL: <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1640-94864-640243/2010.112/worklife-balance>.
- Ghosh, S. (۲۰۱۰). *Career women and work-life balance*, Retrieved from: www.slideshare.net
- Gorsy, C. K. & Panwar, N. (۲۰۱۶). Work – Life Balance Life Satisfaction and Personality Traits among Teaching Professionals, *International Journal in Management and Social Science*, ۴ (۲), ۹۸-۱۰۰.
- Harris, L. A. & Foster, B. (۲۰۰۸). *The drives of work-life balance: A critical review*, ۱. <http://www.mngt.waikato.ac.nz>
- Holzer, M. & Hwan, L. S. (۲۰۰۲). *Public Productivity Handbook*, Marcel Dekker, Inc., New York, Basel, ۱۴۸.

- Kluczyk, M. (۲۰۱۳). *The impact of work-life balance on the wellbeing of employees in the private sector in Ireland*, Masters in Business Administration, School of Business, National College of Ireland, ۱-۸۶.
- Laschinger, S. & Heather, K. (۲۰۰۷). The impact of staff nurse empowerment on person- Job fit and work engagement/burnout, *American Journal of nursing*, ۳۰ (۴), ۳۵۸-۳۶۷.
- Leovaridis, C. & Vatamanescu, E. M. (۲۰۱۵). Aspects regarding work-life balance of high skilled employees in some Romanian service sectors, *Journal of Eastern European Research in Business & Economics*, ۵, ۱-۱۲.
- Lowe, G. S. (۲۰۰۸). *Under pressure: Implications of work-life balance and job stress*, Human Solutions Report. Retrieved from <http://www.grahamlowe.ca/documents/182/Under%20Pressure/2010-1.pdf>.
- Major, D. A. & Lauzun, H. M. (۲۰۱۰). Equipping Managers to Assist Employees in Addressing Work-Family Conflict: Applying the Research Literature toward Innovative Practice, *The Psychologist-Manager Journal*, ۱۳ (۲), ۶۹-۸۵.
- Mohanty, K. & Mohanty, S. (۲۰۱۴). An empirical study on the employee perception on work- life balance in hotel industry with special reference to Disha, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, ۲ (۲), ۶۵-۸۱.
- Nayak, A. & Pandey, M. (۲۰۱۰). Work-Life balance and imbalance: A conceptual model, *Vidyagar University Journal of Commerce*, ۲, ۱۸۱-۱۹۲.
- Noda, H. & Ito, S. (۲۰۱۱). Does work-life balance improve life satisfaction? Evidence from OECD countries, ۱-۲۳. Retrieved from: [www.unav.edu/matrimonioyfamilia/.../۳۴۰۰۹۴-Noda-Ito-work-family-۲۰۱۶.pdf](http://www.unav.edu/matrimonioyfamilia/.../۳۴۰۰۹۴-Noda-Ito-work-family-۲۰۱۶.pdf)
- Poulou, S. & Sudarsan, N. (۲۰۱۴). Work life balance: A conceptual review, *International Journal of Advances in Management and Economics*, ۳ (۲), ۱-۱۷.
- Roman-Morey, E. & Fontaineortiz, E. (۲۰۱۰). *Inter- Agency staff mobility and work-life balance in the organizations of the United Nations system*, United Nations, Geneva ۲۰۱۰, ۳-۲۰.
- Shagvaliyeva, S. & Yazdavifard, R. (۲۰۱۴). Impact of flexible working hours on work-life balance, *American Journal of Industrial and Business Management*, ۲, ۲۰-۲۳.
- Skinner, N. & Pocock, B. (۲۰۱۱). Flexibility and work-life interference in Australia, *Journal of Industrial Relations*, ۵۳ (۱), ۲۶۹-۲۹۱.
- Sturges, J. (۲۰۱۲). Crafting a balance between work and home, *Human Relations*, ۶۰ (۱۲), ۱۰۳۹-۱۰۵۹.
- Suranji, D. K. & Thalgaspitiya, U. K. (۲۰۱۶). Impact of Perceived Organizational Support for Work Life Balance on the Job Outcomes of the

- 
- Dual Career Couples in Private Sector Banks in Colombo, Sri Lanka, *Advances in Economics and Business Management*, ۳ (۵), ۴۶۳-۴۶۷.
- Susi, S. J. (۲۰۱۰). Work-life balance: The key drive of employee engagement, *Asian Journal of management research*, ۲ (۳), ۴۷۴- ۴۸۳.
- Ten Brummelhuis, L. L. & Van Der Lippe, T. (۲۰۱۰). Effective work-life balance support for various household structures, *Human Resource Management*, ۴۹ (۲), ۱۷۳-۱۹۳.
- Thurairajah, K. (۲۰۱۳). Work-family conflict and its impact on career and relation to gender, *European Journal of Business and Management*, ۵ (۳۰), ۸۹-۹۶.
- Wang, X., Kunaviktikul, W., & Wichaikhun, O. (۲۰۱۳). Work empowerment and burnout among registered nurses in two tertiary general hospitals, *Journal of clinical nursing*, ۲۲, ۲۵۷۲-۲۵۸۰.
- Wilkinson, M. (۲۰۱۳). *Work-life balance and psychological well-being in men and women*, a dissertation proposal submitted to the Graduate Faculty of Auburn University in partial fulfillment of the Degree of Doctor of Philosophy, ۱۱-۱۶.