

Developing a Framework for Work-Life Balance in the Oil Industry

Akramossadat Moosavian¹ Ph.D. Student of Public Administration, Organizational Behavior, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Farajollah Rahnvard² Associate Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Ali Jahangiri³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Mahdi Kheyrandish⁴ Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aeronautic University of Science and Technology, Tehran, Iran.

Abstract

Work-life balance is a term used to define the procedures and processes adopted to achieve a balance between demands of a job and those of life unrelated to the job. This research aims to bring about a deeper, more thorough understanding of key work-life balance concepts and factors at the organizational level in the Oil Industry. Using grounded theory, a conceptual model was developed by extracting 13 experts' views on the subject matter via semi-structured interviews. Based on Strauss and Corbin's framework, findings show that in addition to engagement, satisfaction and productive time allocation, which were all obtained from theoretical foundations, the new dimension of accountability, too, comprise the criteria for measuring work-life balance factors in the Iranian oil industry. In addition, according to the context of the study, three categories of factors were recognized: a. causal factors, including work and life independence, organizational climate, geographical conditions, human resource development and job management, b. intervening factors, including gender attitude and supportive attitude in the organization, and c. contextual factors including current rules of the organization, economic factors and lifestyle. Moreover, such strategies as performance management, culture management, manpower maintenance, life skills training and talent development management can lead to outcomes like positive behaviors in the workplace, organizational performance improvement, and organizational commitment.

Keywords: Work and Life Balance, Grounded Theory, Strauss & Corbin's Framework, Oil Industry.

1. mousavian_a@nigc.ir

2. h.rahnvard@imps.ac.ir

3. a.jahangiri@imps.ac.ir

4. kheirandish@ssau.ac

عنوان مقاله: تدوین چارچوبی برای توازن کار و زندگی در

صنعت نفت

اکرم سادات موسویان^۱ - فرج‌اله رهنورد^۲ - علی
جهانگیری^۳ - مهدی خیراندیش^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۲۴

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۸

چکیده:

ایجاد توازن بین کار و زندگی عبارتی است که برای بیان رویه‌ها و اقدام‌هایی در جهت دستیابی به توازن بین تقاضاهای زندگی کاری و غیرکاری بکار می‌رود. پژوهش حاضر به دنبال درک عمیق‌تر ابعاد و مولفه‌های کلیدی توازن کار و زندگی در سطح سازمانی در صنعت نفت است. از این‌رو، با استفاده از روش پژوهش کیفی داده‌بنیاد، چارچوب مفهومی پژوهش تدوین می‌شود. جامعه آماری شامل سیزده نفر از خبرگانی است که در حوزه کار - زندگی دارای دانش کافی و تجربه عملی هستند. با گردآوری داده‌های مورد نیاز از روش نیمه‌ساختاریافته مبتنی بر چارچوب اشتراوس و کوربین، بر اساس یافته‌های پژوهش، علاوه بر ابعاد سه‌گانه درگیر شدن، رضایتمندی، و تخصیص زمان مفید که در مبانی نظری برای سنجش توازن کار - زندگی مطرح است، بُعد جدید «مسئولیت‌پذیری» نیز در زمینه صنعت نفت ایران برای سنجش توازن کار - زندگی شناسایی می‌شود. در ضمن، متناسب با زمینه مورد مطالعه، استقلال کار و زندگی، جو سازمانی، شرایط جغرافیایی، توسعه سرمایه انسانی، و مدیریت شغل جزو شرایط علی؛ نگرش حمایتی در سازمان و نگرش جنسیتی شرط مداخله‌گر؛ و قواعد جاری سازمان، عوامل اقتصادی، و سبک زندگی از شرایط زمینه‌ای شناخته می‌شوند. در همین راستا مدیریت عملکرد، مدیریت فرهنگ، نگهداشت نیروی انسانی، آموزش مهارت‌های زندگی، و مدیریت کشف و پرورش استعداد به عنوان راهبردهای موثری هستند که به پیامدهایی از قبیل رفتارهای مثبت و سازنده در محیط کار، بهبود عملکرد سازمانی، و تعهد سازمانی منجر می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: توازن، کار و زندگی، نظریه زمینه‌ای، چارچوب اشتراوس

و کوربین، صنعت نفت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. mousavian_a@nigc.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (نویسنده مسئول). h.rahnvard@imps.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. a.jahangiri@imps.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری. kheirandish@ssau.ac

مقدمه

به‌طور معمول، در سال‌های اولیه زندگی جمعی تمام اعضای خانواده در خانه یا نزدیک خانه کار می‌کنند، اما در دوره پیش از صنعتی شدن، میزان رشد تجارت و صنایع دستی موجب جدایی محل کار و زندگی خانوادگی می‌شود (Carlson et al., 2013). در طول انقلاب صنعتی در اواسط دهه ۱۸۰۰ استفاده از ماشین‌آلات برای تولید انبوه باعث می‌شود که کارخانه‌ها از مجاورت محل سکونت خارج شوند. مردان در نیروی کار در کارخانه‌ها غرق می‌شوند، در حالی که کار خانگی به‌طور عمده از سوی خانم‌هایی که در خانه می‌مانند، صورت می‌گیرد (Voydanoff, 2014). در اواخر قرن ۱۸ و اوایل قرن نوزدهم، به علت تقسیم کار و بین اوایل قرن ۱۹ و دهه ۱۹۵۰ به علت عوامل فناورانه که به نیروی جسمی وابسته است، مردان نسبت به زنان در محل کار مزیت دارند، پس جدایی کار از خانواده بیش‌تر تثبیت می‌شود و مردان نقش اصلی نان‌آوری را به عهده می‌گیرند و زنان مسئولیت کار در خانه و خانواده را می‌پذیرند (Snooks, 1996). در اوایل نیمه دوم قرن بیستم، تقسیم جنسیتی با توجه به پیشرفت‌های فناورانه و رایانه‌ای که باعث وابستگی به نیروی فیزیکی در کارخانه‌ها می‌شود، مشارکت زنان را در بازار کار تسهیل می‌کند (Snooks, 1996). همان‌طور که تعداد زنان در نیروی کار جهانی افزایش می‌یابد، در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، تعداد بیش‌تری از شرکت‌ها برنامه‌های زندگی کاری را برای حمایت از مادران ارائه می‌دهند (Lockwood, 2003). از سال ۱۹۵۰ تا سال‌های اولیه قرن ۲۱، مجموعه گسترده‌ای از عوامل اجتماعی اقتصادی به‌طور قابل‌توجهی بر کار و زندگی شخصی کارکنان اثر می‌گذارند که از جمله می‌توان به زندگی خانوادگی، زندگی شخصی، و کار اشاره نمود (Naithani & Jha, 2009). جنبش آزادی‌بخش زنان در دهه ۱۹۸۰، توازن کار و زندگی را به خط مقدم می‌آورد. برای جابه‌جایی زنان در نیروی کار، برنامه کاری انعطاف‌پذیر و مرخصی زایمان محبوب است. در ابتدا، این مفهوم تنها برای زنان است، اما به‌زودی این مزایا و ایده‌ها به وسیله مردان و زنان در مشاغل حرفه‌ای گسترش می‌یابد. این ایده که مردم می‌خواهند بین زندگی حرفه‌ای و شخصی خود توازن ایجاد کنند و در مدیریت برنامه‌ها انعطاف‌پذیری داشته باشند، به‌احتمال یکی از عوامل افزایش رضایت از کار و زندگی در اواخر قرن بیستم است (Raja & Stein, 2014). دهه ۱۹۹۰، دوران مهمی است که در آن برنامه‌های توازن کار و زندگی بهتر شناسایی می‌شوند و به عنوان یک موضوع حیاتی برای افراد تلقی می‌شود (Swathi & Mohapatra, 2015).

در ایران موضوع‌های مربوط به توازن بین کار و زندگی به‌تازگی مورد توجه اندیشمندان حوزه اجتماعی و مدیریت قرار گرفته است. گفتمان «توازن کار - زندگی» از سوی نهادهای سیاسی، نخبه‌های دانشگاهی و حوزوی در حال شکل‌گیری است. بند نهم از سیاست‌های کلی نظام اداری، به‌صراحت «توجه به استحکام خانواده و ایجاد توازن بین کار و زندگی افراد در نظام اداری» را مورد تاکید قرار می‌دهد. هرچند در خصوص توازن کار - زندگی پژوهش‌های به‌نسبت جامعی وجود دارد، که در **جدول (۲)** به بخشی از آن‌ها اشاره می‌شود، ولی به دلیل اختلاف‌نظر اندیشمندان در مبنای نظری و همچنین تاثیرپذیری توازن کار - زندگی از زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی نمی‌توان به حکم کلی در این خصوص دست یافت. برای مثال، نظریه سرریز بیان می‌کند که از بین رفتن یک بخش از زندگی توسط بخش دیگر می‌تواند عواقب مثبت و منفی داشته باشد. بر طبق این نظریه، فرد تلاش می‌کند از طریق سرمایه‌گذاری اضافی در ابعاد دیگر زندگی، کسری ایجادشده را در یک جنبه از زندگی پوشش دهد (Staines, 1980). در نقطه مقابل این نظریه، نظریه تقسیم‌بندی قرار دارد که این‌گونه فرض می‌کند محیط کار و زندگی یک فرد بر دیگری تاثیر ندارد و هرکدام به صورت جداگانه عمل می‌کند (Swarnalatha, 2017). مطابق نظریه جبران، آنچه ممکن است در یک دامنه - از نظر خواسته یا رضایت - کمبود باشد، ممکن است در دامنه دیگری ایجاد شود (Swarnalatha, 2017: 23). در حالی که طبق «نظریه وسیله‌ای» فعالیت‌ها در یک محیط وسیله‌ای است برای تسهیل به‌دست‌آوردن چیزی در محیط دیگر. برای مثال، فردی ساعات طولانی را به کار می‌پردازد تا هزینه خرید یک ماشین برای بهبود زندگی خانوادگی‌اش را فراهم آورد (Swarnalatha, 2017: 23). در نظریه تعارض، سطوح بالای تقاضا در همه حوزه‌ها، موجب دشواری در انتخاب می‌شود و گاه تعارض‌هایی را ایجاد می‌کند. برای نمونه، به دلیل آن‌که محیط‌های کار و زندگی با یکدیگر ناسازگار هستند و هر کدام هنجارها و نیازمندی‌های خود را دارد، رضایت در یک محیط مستلزم فداکاری در محیط دیگر است (Swarnalatha, 2017: 23-24). گرین‌هاوس و بیوتل^۱ (۱۹۸۵)، جهت‌گیری جدیدی در پژوهش‌های کار و زندگی ایجاد می‌کنند و با ارائه نظریه تعارض کار/خانواده عنوان می‌کنند، فرد باید نقش‌های مختلفی را در کار و خانواده بپذیرد و تخصیص زمان به این دو حوزه و توجه و اهتمام به آن‌ها ممکن است تعارض‌هایی را ایجاد نماید. با توجه به نظر گرین‌هاوس و بیوتل (۱۹۸۵)، و اسکینر و پوکوک^۲ (۲۰۰۸)، علل اصلی درگیری‌ها تنش زمانی و کمبود زمان برای زندگی در خارج از محل کار است.

1. Greenhaus & Beutell
2. Skinner & Pocock

نظریه مرزی معنای وسیع‌تری به توازن کار و زندگی می‌بخشد. این نظریه بیان می‌کند که زندگی و کار زمانی یکپارچه می‌شوند که هیچ تمایز و مرز روانی بین کار و خارج از کار وجود نداشته باشد و تقسیم‌بندی، زمانی رخ می‌دهد که یک مرز روحی روشن بین کار و زندگی جدا شود. در میان تقسیم‌بندی و یکپارچگی، محدوده‌ای است که فرد می‌تواند در هر دو انتهای تقسیم‌بندی یا یکپارچگی باشد و در هر نقطه از محدوده، فعالانه در تعریف مرزهای ذهنی دخالت کند (Warhurst et al., 2008). در این نظریه، سیستم‌های زندگی کاری و غیرکاری از یکدیگر متفاوت اما به هم پیوسته‌اند، و افراد اغلب در حال مدیریت کردن درجه‌ای از ادغام بین مرزهای هر دامنه هستند. افراد محیط‌شان را شکل می‌دهند و توسط محیط شکل می‌گیرند (Swarnalatha, 2017). در سال‌های اخیر، نگرش‌های جدیدی در خصوص توازن کار - زندگی ایجاد شده است و از دیدگاه‌های منفی، که کار و زندگی را مخل یکدیگر می‌دانستند، به سمت تحقیق و تفحص در تعامل‌های مثبت انتقال پیدا کرده و دانشمندان را به تامل در ماهیت توازن کار - زندگی واداشته است (Rantanen et al., 2011). در این دیدگاه، بر مشارکت بین فرد و سازمان در دستیابی به این توازن تاکید می‌شود (Swarnalatha, 2017: 25).

در همین راستا و با بررسی شرایط خاص حاکم بر صنعت نفت در می‌یابیم که مدل‌های موجود در ادبیات پیشین از جامعیت کافی برای سنجش توازن کار و زندگی در این بخش برخوردار نیستند. ما به چارچوبی برای سنجش توازن در این زمان و این صنعت نیاز داریم. پس یک شناخت بنیادی، که از دل پژوهش‌های کیفی بیرون آمده باشد، می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد. انجام مصاحبه از نخبگان علمی و سازمانی با استفاده از رویکرد نیمه‌ساختاریافته اشتراوس و کوربین، می‌تواند دید روشنی از توازن کار و زندگی در صنعت نفت ارائه کند. مطابق این نظریه، رفتار بازیگران متأثر از عوامل زمینه‌ای است که به سه سطح زمینه خاص، زمینه ساختاری، و زمینه گسترده‌تر تفکیک‌پذیر است (Bresser, 2004). از این‌رو، تدوین چارچوب بومی در زمینه صنعت نفت ایران قابل دفاع است؛ چارچوبی که تبیین مناسبی از رفتار توازن کار - زندگی در زمینه صنعت نفت ایران ارائه می‌دهد. با توجه به ساختار سازمانی این صنعت که حوزه‌های گسترده‌ای از قبیل نفت، گاز، پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی، و پتروشیمی را در بر می‌گیرد، و با امعان نظر به تنوع مشاغل که فعالیت‌هایی از قبیل استخراج نفت و گاز و میعانات نفتی تا بخش‌های مرتبط با بازاریابی و فروش این محصولات، انتقال گاز و توزیع آن در سراسر کشور را شامل می‌شود، در می‌یابیم که با حجم وسیعی از مشاغل، فعالیت‌ها، و وظایف روبه‌رو هستیم. ماهیت این مشاغل به گونه‌ای است که برخی افراد باید کیلومترها دورتر از خشکی یا در مناطق صعب‌العبور و به دور از هرگونه امکانات رفاهی به فعالیت بپردازند. بسیاری از مشاغل در قالب اقماری (چند هفته کار

و چند هفته استراحت)، یا به صورت شیفتی و در ساعات خاصی از شبانه‌روز انجام می‌شود. طبیعی است که این امر معضلات بسیاری را درباره نحوه ایجاد توازن بین کار و زندگی برای کارکنان ایجاد می‌نماید که لزوم بازنگری اساسی در بخش‌های مرتبط با سرمایه انسانی و پرداختن به موضوع‌های جدید و روزآمدی مانند توازن کار و زندگی بیش از گذشته احساس می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

مفهوم توازن کار و زندگی

بدیهی است که کارکنان هرگز در سازمان احساس راحتی و رضایت نمی‌کنند، مگر این‌که از زندگی خود لذت ببرند و راضی باشند. امروزه بقای هر سازمانی نه تنها به توانایی خود برای نوآوری و سازماندهی فعالیت‌های آن وابسته است، بلکه به کارکنانی بستگی دارد که می‌توانند با حفظ توازن بین کار و زندگی شخصی خوشحال باشند. توازن کار - زندگی واژه‌ای است برای توصیف اقدام‌هایی که در محل کار با هدف حمایت از نیازهای کارکنان در دستیابی به توازن در خواسته‌های زندگی شخصی و زندگی حرفه‌ای بکار می‌رود (Gyanchandani, 2017). مهم‌ترین تعاریف توازن کار - زندگی به شرح جدول (۱) است:

جدول ۱: مفهوم توازن کار و زندگی از دیدگاه اندیشمندان

منبع	تعریف
(لنکستر، ۲۰۰۳: ۲)	توسعه اقدام‌هایی در راستای فرهنگ خوشحال بودن که همزمانی انجام تقاضاهای کاری، مسئولیت‌ها، و غلایق خارج از کار را در افراد ایجاد می‌کند.
(پولوس و سادارسان، ۲۰۱۴: ۲)	نبود توازن کار - خانواده نوعی تضاد درون‌نقشی است که با فشار نقش‌های کاری و خانوادگی به صورت همزمان و در جهاتی قرار می‌گیرد که با یکدیگر ناسازگاری دارند.
(کلارک، ۲۰۰۰: ۲)	به میزان درگیر شدن مساوی افراد در نقش‌های کاری و خانوادگی، و کسب رضایت از آن محل اشاره دارد.
(کلارک، ۲۰۰۱)	این تعریف با جلب رضایت و عملکرد مثبت در محل کار و منزل، با ایجاد کم‌ترین تعارض در نقش مشخص می‌شود.

1. Lankester
2. Poulouse & Sudarsan
3. Clark

ادامه جدول ۱: مفهوم توازن کار و زندگی از دیدگاه اندیشمندان

منبع	تعریف
(هیل و همکاران، ۲۰۰۱)	توازن کار - زندگی به میزانی از توازن اطلاق می‌شود که فرد در تقاضای رفتاری احساسی و زمان برای هر دو مسئولیت کاری و شخصی خانوادگی صرف می‌کند.
(وودانف، ۲۰۱۴)	توازن کار - زندگی یک ارزیابی کلی از منابعی است که در کار و زندگی بکار گرفته می‌شود تا تعهدهای کاری و غیرکاری ایفا گردند، به نحوی که فرد مشارکت فعالی در هر دو حوزه داشته باشد.
(گرین‌هاوس و همکاران، ۲۰۰۶)	توازن کار - خانواده به درجه‌ای از اثربخشی و رضایت اطلاق می‌شود که فرد در نقش‌های کاری و غیرکاری به‌دست می‌آورد. به گونه‌ای که نقش‌های کاری و غیرکاری هم‌راستا باشند.
(برد، ۲۰۰۴)	در محدوده توازن کار - زندگی اثربخش، دو مفهوم روزمره کلیدی وجود دارد که به همه مرتبط است. این دو مفهوم عبارت‌اند از موفقیت‌های روزانه، و لذت‌ها و ایده‌هایی که با وجود سادگی فریبنده هستند.

واژه کار - زندگی نسبت به کار - خانواده کلی‌تر است و مسائلی را مطرح می‌کند که فراتر از نگرانی‌های کارکنان در خصوص فرزندان، والدین ناتوان، و نگهداری از خویشاوندان است و دامنه آن به خانه (به معنای عام)، امنیت مالی، و فراغت تحت چتر زندگی نیز گسترش می‌یابد (Chang et al., 2010). از تعاریف بالا، تعریف گرین‌هاوس و همکاران (۲۰۰۶) از جامعیت بیش‌تری در پوشش ابعاد توازن کار - زندگی برخوردار است که در این پژوهش به عنوان تعریف اولیه مد نظر قرار می‌گیرد.

سنجش توازن کار - زندگی

طبق نظر فیشر، توازن کار - زندگی از چهار بخش تشکیل می‌شود: زمان، یعنی مقایسه بین مقدار زمان صرف‌شده در محل کار و زمان تخصیص داده‌شده به فعالیت‌های دیگر، رفتار فرد در کار و زندگی شخصی، تنش منبع منازعه درونی نقش، و انرژی یک منبع محدود و مرتبط با کارکنان برای انجام کار یا اهداف مرتبط با غیر کار (Fisher, 2001). به سخن دیگر، توازن در زمان صرف‌شده، درگیر شدن، رفتار، و انرژی تخصیص‌یافته بین دو محیط کاری و زندگی برای سنجش توازن کار - زندگی پیشنهاد می‌شود. گرین‌هاوس و همکاران (۲۰۰۳)، در بررسی رابطه بین توازن

1. Hill et al.
2. Bird

کار - خانواده و کیفیت زندگی در بین حسابداران حرفه‌ای، توازن کار و خانواده را بر مبنای ابعاد سه‌گانه‌ای مورد بررسی قرار می‌دهند که قابل‌تسری به توازن کار - زندگی است: ۱. توازن زمانی (اختصاص زمان مساوی به کار و خانواده)؛ ۲. توازن در میزان مشارکت (مشارکت یکسان در مسائل کاری و خانوادگی)؛ و ۳. توازن رضایت (رضایت یکسان از کار و خانواده). هیل و همکاران (۲۰۰۱)، درگیر شدن احساسات را نیز به عنوان بُعد دیگر توازن کار - زندگی مطرح می‌کنند. مجموعه این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که هنوز در خصوص ابعاد و مولفه‌های سنجش توازن کار - زندگی بین اندیشمندان اختلاف وجود دارد. شاید یک دلیل آن زمینه‌محور بودن توازن کار - زندگی است که در این پژوهش مد نظر قرار می‌گیرد.

آثار توازن کار - زندگی و عوامل موثر بر آن

در بیش‌تر پژوهش‌های کیفی، بررسی ادبیات نظری پیش از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل داده‌ها با ابزار کمی است که به دانش پژوهشگر عمق می‌بخشد (Creswell & Poth, 2016). با بررسی پیشینه پژوهش می‌توان نتایج پژوهش‌های توازن کار - زندگی را به شرح جدول (۲) دسته‌بندی نمود:

جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های مرتبط با توازن کار - زندگی

منبع	عوامل موثر بر توازن کار - زندگی
(Hyman & Summers, 2004; Clark, 2000; Waller & Ragsdell, 2012; Bharathi & Mala, 2016; Kumarasamy et al., 2016; Fatima & Sahibzada, 2012; Dolai, 2015; Banu & Duraipandian, 2014; De Villiers & Kotze, 2003)	۱. نفوذ کارهای اداری به محیط خانواده؛ ۲. پذیرش همزمان نقش‌های کاری و خانوادگی توسط زنان؛ ۳. واریس پیام‌های کاری در خارج از ساعات کاری؛ ۴. چالش‌های شغلی؛ ۵. انتقادات غیرمنصفانه؛ ۶. حجم بالای کار؛ ۷. استقلال نقش؛ ۸. ابهام در نقش؛ ۹. تعارض نقش؛ ۱۰. حجم بالای نقش؛ و ۱۱. ساعات اختصاص یافته به کار
(Clark, 2000; Bharathi & Mala, 2016; atima & Sahibzada, 2012; Dolai, 2015; Banu & Duraipandian, 2014; De Villiers & Kotze, 2003)	۱. چالش‌های شخصی؛ ۲. انتقادات غیرمنصفانه؛ ۳. داشتن همسر شاغل؛ ۴. تقاضاهای والدین؛ و ۵. ساعت‌های اختصاص یافته به کار خانه

ادامه جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های مرتبط با توازن کار - زندگی

منبع	عوامل موثر بر توازن کار - زندگی
(Beauregard & Henry, 2009; Poulouse & Sudarsan, 2014; Fatima & Sahibzada, 2012; Haddon Hede, 2010; Lee, 2002; Rehman & Roomi, 2012; Aggarwal, 2012; Kumarasamy <i>et al.</i> , 2016; Banu & Durairandian, 2014; De Villiers & Kotze, 2003; Murphy & Doherty, 2011; Jyothi Sree & Jyothi, 2012; Cegarra-Leiva <i>et al.</i> , 2012)	۱. زمینه‌های ملی؛ ۲. شرایط محیط کار (سطح شغل، فناوری، فرهنگ سازمانی حمایتی، حمایت سرپرست، حمایت همکار، منابع شغلی، راهبردهای منابع انسانی سازمان، عدالت ادراک‌شده؛ و ۳. شرایط محیط غیرکاری (وضعیت خانوادگی از لحاظ تاهل، مسئولیت‌های خانوادگی، حمایت شریک زندگی، شرایط اقتصادی، عوامل جمعیت شناختی، جنسیت، میزان هوش هیجانی فرد، سن، نوع و کلاس خانوادگی)
منبع	آثار توازن کار - زندگی در سازمان
(Beauregard & Henry, 2009; Branch, 2008; Chiang <i>et al.</i> , 2010; Haddon Hede, 2010; Greenhaus <i>et al.</i> , 2003; Pradhan <i>et al.</i> , 2016)	بهبود عملکرد سازمانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کاهش استرس شغلی، کاهش قصد ترک سازمان، رضایت از کارراه شغلی، خودارزیابی عملکرد، تعامل‌های مثبت و سازنده در محیط کار، و رفتار شهروندی سازمانی

در ضمن، نتایج پژوهش‌های لی (۲۰۰۲)، برنج (۲۰۰۸)، و مورفی و دوهرتی (۲۰۱۱)، نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای ایجاد توازن کار - زندگی، اقدام‌هایی را اعمال می‌کنند مانند: ۱. زمان کاری انعطاف‌پذیر؛ ۲. ارتباطات از راه دور؛ ۳. برنامه‌های مراقبت از فرزند؛ ۴. برنامه‌های مراقبت از بزرگسال؛ ۵. مرخصی با حقوق، تسهیم کار؛ ۶. اعطای یارانه ورزش؛ ۷. برنامه‌های کمک به کارمند؛ ۸. تعطیلات؛ ۹. برنامه‌های سلامت کارکنان؛ ۱۰. ایجاد فرایندهای کاری منعطف؛ ۱۱. آموزش کارکنان در ساعات اضافه‌کاری؛ ۱۲. سازگاری بین بخش‌ها و سازمان‌ها؛ ۱۳. رسمیت رویه‌ها در سطح سازمان؛ ۱۴. محدود نکردن صدای کارکنان؛ ۱۵. تطبیق رویه‌های اداری با نیازهای کارکنان؛ ۱۶. کاهش ساعات اداری؛ ۱۷. برنامه کاری منعطف؛ و ۱۸. دورکاری.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که پژوهش‌های کمی با دیدگاه تعارض‌گونه و با تمرکز بر روابط بین کار و خانواده از فراوانی بیش‌تری برخوردار هستند. از سویی دیگر، در تعریف مفهوم توازن کار و زندگی، دو نگرش ارزیابی کلی و جزئی (بُدمحور) به چشم می‌خورد. ارزیابی کلی، تمام جنبه‌ها و موقعیت زندگی فرد را در نظر می‌گیرد. برای مثال هنگامی که کلارک (۲۰۰۱)، توازن کار -

زندگی را به عنوان رضایت و عملکرد خوب در محیط کار و خانه با کم‌ترین تعارض نقش تعریف می‌کند، دیدگاه ارزیابی کلی غالب است. یک نگرش ارزیابی کلی، به‌طور معمول با پرسش‌های کلی مورد پرسش واقع می‌شود، برای مثال تا چه اندازه در برقراری توازن بین محیط کار و زندگی خود احساس موفقیت می‌کنید؟ در نقطه مقابل، یک نگرش جزئی‌محور به توازن کار و زندگی، بر توازن به عنوان یک ساختار مستقیم پنهان تاکید دارد. بدین معنا که توازن کار-زندگی شامل ابعاد چندگانه‌ای است که مقدم بر توازن است و به آن معنا می‌دهد. برای نمونه، بر طبق نظر گرین‌هاوس و همکاران (۲۰۰۳)، توازن کار و زندگی شامل توازن در زمان، توازن در درگیری، و توازن در رضایت است. از مزیت نگرش جزئی (بُعدمحور)، این است که از مفاهیم قابل‌سنجش در خصوص توازن کار و زندگی استفاده می‌کند تا جنبه‌های مختلف این توازن را در نظر گیرد. با توجه به موارد مطرح شده و با نیت پوشش دادن کاستی‌های پژوهش‌های پیشین، در این پژوهش با رویکردی مثبت‌نگر، دیدگاه توازن نسبت به تعارض ارجح دانسته می‌شود و با در نظر گرفتن جامعیت بیش‌تر مفهوم کار و زندگی، موضوع با نگرش بُعدمحور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بنابر تعریف گریگوری و میلنر^۱ (۲۰۰۹)، مفهوم توازن کار و زندگی باعث می‌شود درک گسترده‌تری از سطوح غیر کاری زندگی ایجاد شود و انسان‌ها با موقعیت‌های متنوع‌تری روبه‌رو شوند و سیالیت بیش‌تری بین بخش‌های مختلف زندگی جاری شود. این تعریف با نظریه مرزی کلارک (۲۰۰۰) مطابقت بیش‌تری دارد که در مورد چگونگی ادغام و تقسیم‌بندی دامنه، ایجاد مرز و مدیریت آن، مشارکت مرزهای گذار، و روابط بین مرزها و دیگران در کار و خارج از کار صحبت می‌کند. سیالیت عنوان شده در تعریف بالا می‌تواند در نظریه مرزی به‌روشنی مشاهده گردد و این که این مرزها به‌راحتی می‌توانند جابه‌جا شوند تا فرد بتواند توازن بین محیط کاری و غیر کاری خود را تنظیم نماید. از آن‌جا که در این پژوهش برآنیم که به یک تعریف بومی متناسب با ارکان صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران دست یابیم، کلیت موارد زیر نظر سنجش خبرگان قرار می‌گیرد تا از میان آن‌ها به تعریفی متناسب با فرهنگ ایجاد شود. توازن کار و زندگی در این‌جا، حالتی است که فرد بتواند تقاضاهای کاری و غیر کاری خود را به‌گونه‌ای مدیریت کند که بین زمان مفید، درگیر شدن (درگیری)، رضایت حاصل شده، و مسئولیت‌های خود در هر دو حوزه کار و زندگی توازن ایجاد نماید. همچنین، با توجه به شرایط پژوهش، هنگامی که با یک وضعیت خاص و متفاوت روبه‌رو هستیم که در منطقه کور نظریه‌ها قرار داریم و آیین نظریه‌ها چیزی به ما نشان نمی‌دهد، پس به‌ناچار نیازمند فرضیه‌های تازه هستیم که نه در ذیل نظریه‌های آماده موجود، بلکه از متن و بطن موقعیتی خاص رویش می‌کند (فراستخواه، ۱۳۹۵). از آن‌جا که جوامع و فرهنگ‌ها، در موقعیت‌های

1. Gregory & Milner

اجتماعی همیشه یکنواخت و یکسان نیستند و موقعیت‌های محلی در زمان‌های مختلف به‌گونه‌ای است که با نظریه‌های عام و کلان نمی‌توان آن‌ها را تبیین نمود، پس بهتر است از نظریه برخاسته از داده استفاده شود. این نظریه هرچند جهان‌شمول نیست، اما به‌جای آن که صوری باشد، یک نظریه واقعی است که ریشه در موقعیتی خاص دارد (فراستخواه، ۱۳۹۵). گلیسر^۱ (۲۰۰۵)، نظریه داده‌بنیاد^۲ را به عنوان نظریه کوچک در برابر نظریه‌های کلان و بزرگ قرار می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌های به‌نسبت مناسبی از زمان پیدایش مفهوم توازن کار-زندگی صورت می‌گیرد، اما اختلاف‌نظر در خصوص تعریف این مفهوم، سنجش آن، عوامل تاثیرگذار و آثار آن در بین اندیشمندان مشهود است. این پژوهش با پیش‌فرض زمینه‌محور بودن توازن کار-زندگی، سعی دارد در شرایط صنعت نفت ایران، وجود مختلف پدیده توازن کار-زندگی را به روش کیفی مورد مطالعه قرار دهد. نیازی به توضیح نیست، که وجود ادبیات پیشین به منزله نادیده گرفتن آن‌ها در پژوهش کیفی نیست. در این پژوهش از روش داده‌بنیاد استفاده می‌شود. در این روش، مفاهیم به‌جای ادبیات موجود از داده‌های تجربی استخراج می‌شود و پژوهشگر به عنوان یک کارآگاه تلاش می‌کند که توضیح دهد چه چیزی در واقع اتفاق می‌افتد و نگرانی اصلی شرکت‌کنندگان در یک وضعیت خاص / منطقه را شرح می‌دهد. اما حتی در این روش نیز لازم است که یک بررسی ادواری اولیه انجام شود تا فهمیده شود آیا پژوهش پیشنهادی یا چیزی شبیه پژوهش‌های برنامه‌ریزی شده پیش از آن منتشر شده است یا خیر (Glaser, 2005). این بررسی ادبیات می‌تواند زمینه‌ای برای علاقه و انگیزه برای منطقه خاص پژوهشی ایجاد کند. دست‌کم یک پژوهشگر با بررسی ادبیات باید نشان دهد که مشکلی وجود دارد که ارزش پژوهیدن در واقعیت را دارد. این در راستای دیدگاه گلیسر (۱۹۹۸) است که طرفداران روش زمینه‌ای را به مطالعه مقدماتی، پیش از شروع پژوهش به منظور قرار دادن پژوهش در یک زمینه^۳ ترغیب می‌نمود. به علاوه گلیسر و اشتراوس^۴ (۱۹۶۷)، در تشریح نظریه زمینه‌ای، پژوهشگران را تشویق می‌کنند که حساسیت نظری به موضوع‌های پژوهشی خود داشته باشند؛ یعنی در عین حال که داده‌های در حال ظهور را در نظر می‌گیرند، به توسعه و استفاده از بینش نظری موجود در حوزه پژوهش نیز بپردازند. بنابراین، نخست وجود پیشینه پژوهش به منزله نفی پژوهش کیفی نیست. دوم این‌که نتایج پژوهش کیفی در مسیر تکمیل مبانی نظری است.

1. Glaser
2. Grounded Theory
3. Context
4. Glaser & Strauss

همچنین، پژوهشگر در مرحله پژوهش کیفی، مجاز است با امعان نظر به ادبیات پیشین، پرسش‌هایی را برای اعتباربخشی به یافته‌های پیشین مطرح سازد.

مطابق با ساندرز و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، این پژوهش از منظر فلسفه، پژوهشی تفسیری است که روش کیفی را مد نظر قرار می‌دهد. اصولاً دلایل معتبر و قوی برای انجام پژوهش کیفی وجود دارد که شاید مهم‌ترین آن، اعتقاد شخصی پژوهشگر بر پایه تجربه‌های پژوهشی است. دلیل دیگر، طبیعت مسئله مورد پژوهش است. برخی زمینه‌ها به‌طور طبیعی بیش‌تر با نوع پژوهش کیفی سنخیت دارند. علاوه بر این، گاهی برای کسب نگاهی نو درباره آن چیزهایی که میزانی آگاهی درباره‌شان وجود دارد، می‌توان از پژوهش کیفی استفاده نمود، که این امر می‌تواند جزئیات ظریفی از آن پدیده‌ها را به‌دست دهد (Corbin & Strauss, 2014). شیوه‌های پژوهش کیفی نیز گوناگون است. برخی پژوهشگران معتقدند که داده‌ها به‌طور فی‌نفسه نباید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند، بلکه وظیفه پژوهشگر آن است که داده‌ها را گردآوری کند و آن‌ها را به‌نحوی ارائه دهد که حقایق خود سخن بگویند. برخی دیگر معتقدند هنگام تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌ها، باید توجه به توصیف صحیح معطوف گردد. پژوهشگرانی که از این اصل پیروی می‌کنند، به‌طور معمول تعبیر و تفسیرهای خود را در داخل یا حواشی متن‌های توصیفی طولانی و نقل‌قول‌هایی از مصاحبه‌های میدانی می‌پراکنند. اما دسته دیگری از پژوهشگران با ساخت و پرداخت نظریه سروکار دارند. نظریه‌پردازی بنابر طبیعتش مستلزم تعبیر داده‌هاست، زیرا داده‌ها باید به صورت مفهوم درآیند و مفاهیم به یکدیگر مربوط شوند تا ترجمانی نظری از حقیقت به‌شمار آیند (Corbin & Strauss, 2014). آنچه در این پژوهش مد نظر است، دیدگاه سوم و مرتبط با ساخت و پرداخت نظریه است و فقط از یک روش کیفی بهره می‌برد. این پژوهش از راهبرد رویش نظریه استفاده می‌کند. به‌طور معمول، در سه حالت می‌توان از راهبرد رویش نظریه بهره برد، اول زمانی که نظریه‌ای وجود ندارد (نبود کفایت نظریه)، دوم وقتی که نیاز به گزاره‌های فرضیه‌ای بیش‌تر باشد (نبود کفایت نظریه)، و سومین حالت هنگامی است که «به نظریه‌ای برای این‌جا و اکنون نیاز داریم، نظریه‌ای متصل و واقعی، نه منفصل و صوری» (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۸۸-۹۱). آنچه موجب می‌شود از راهبرد رویش نظریه استفاده شود، تاکید بر حالت سوم است. نیاز به توضیح است که بیش‌تر نظریه‌ها اقلیم‌گرا هستند، اما تمایل به جهان‌شمول جلوه دادن آن‌ها در بین نظریه‌پردازها بالاست. بنابراین، این پژوهش می‌کوشد از طریق تماس نزدیک با شرایط خاصی، که در قالب دانش جهانی موجود و در چارچوب نظریه‌های موجود به‌خوبی تبیین‌پذیر نیست، پدیده توازن کار - زندگی را مطالعه کند. در ضمن، این پژوهش از نظر رویکرد پژوهشی، استقرایی است. رویکرد

1. Saunders et al.

استقرایی سعی دارد داده‌ها (گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان)، به‌گونه‌ای مفهوم‌سازی شوند که چارچوب پژوهش به‌طور مستقیم از تفسیر داده‌ها حاصل شود (Corbin & Strauss, 2014). این پژوهش از نظر زمانی، تک‌مقطعی است، زیرا پدیده توازن کار-زندگی در یک مقطعی از زمان از طریق مصاحبه با خبرگان مورد مطالعه قرار می‌گیرد. روش گردآوری داده‌ها با مصاحبه است. مصاحبه یک کنش متداول است که اجازه اکتشاف عمیق در مورد یک موضوع یا تجربه خاص را می‌دهد، بنابراین یک روش مفید برای پژوهش تفسیری است. ماهیت عمیق تفکر فشرده موجب می‌شود که هر یک از متقاضیان تجربیات خود را بیان کنند. به عبارتی، مصاحبه‌کننده می‌خواهد موضوع را درک کند و از تجربیات مصاحبه‌شونده بیاموزد (Charmaz, 2006). در این روش، ادبیات پژوهش می‌تواند دید مناسبی برای پژوهشگر فراهم آورد تا ضمن آشنا شدن با مفاهیم مرتبط با موضوع، مضامین مرتبط را از مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج نماید. در روش کیفی، هنگامی که پژوهشگر تصمیم به جمع‌آوری داده‌ها می‌گیرد، نه‌تنها برای انتخاب نوع جمع‌آوری داده، بلکه برای مشخص کردن این‌که با چه کسانی باید مصاحبه کند نیز باید تصمیم‌گیری شود (Robbins, 2008).

نمونه آماری پژوهش حاضر برای دستیابی به چارچوب توازن کار و زندگی در صنعت نفت، شامل سیزده نفر از خبرگان سازمانی و علمی مرتبط در آن صنعت است که در حوزه منابع انسانی و توازن کار و زندگی صاحب‌نظر هستند یا تجربه‌ای در این خصوص دارند. در این‌جا از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده می‌شود، و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه حضوری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌دهد. اشباع نظری یعنی کامل شدن تمامی سطوح کدها و در دسترس نبودن داده‌های مفهومی جدید برای ظهور کدهای جدید یا گسترش کدهای موجود.

جدول ۳: آمار جمعیت‌شناختی خبرگان

کد	خبره	جنسیت	مدرک تحصیلی	تجربه (= سال)
۱	خبره علمی مرتبط با سازمان	زن	دکتری علوم اجتماعی	۱۵
۲	خبره سازمانی / مدیران ارشد	مرد	کارشناسی حسابداری	۳۰
۳	خبره سازمانی / مدیران ارشد	مرد	دانشجوی دکتری منابع انسانی	۲۴
۴	خبره سازمانی / مدیران ارشد	زن	کارشناسی علوم انسانی	۲۸
۵	خبره سازمانی / مدیران ارشد	مرد	دکتری مهندسی محیط‌زیست	۲۹
۶	خبره سازمانی / مدیران ارشد	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۳۳
۷	خبره سازمانی / مدیران میانی	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۱۲
۸	خبره سازمانی / مدیران میانی	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۸

ادامه جدول ۳: آمار جمعیت شناختی خبرگان

کد	خبره	جنسیت	مدرک تحصیلی	تجربه (= سال)
۹	خبره سازمانی / مدیران ارشد	مرد	کارشناسی مهندسی شیمی	۲۰
۱۰	خبره سازمانی / مدیران ارشد	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۲۸
۱۱	خبره سازمانی / مدیران ارشد	مرد	دانشجوی دکتری منابع انسانی	۲۳
۱۲	خبره علمی مرتبط با سازمان	زن	دکتری روان شناسی بالینی	۲۰
۱۳	خبره علمی و سازمانی	زن	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی	۱۴

پرسش های پژوهش

از آن جایی که ابزار اصلی برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است، بنابراین مطابق چارچوب کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴)، پرسش‌های اصلی پژوهش مطرح می‌شود و متناسب با آن پرسش‌های فرعی و فرعی‌تر نیز مطرح می‌شوند.

جدول ۴: راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته

پرسش‌های اصلی	پرسش‌های فرعی
۱. ابعاد و مولفه‌های آشنا هستید؟	۱. تا چه حد با چارچوب‌های مفهومی ارائه شده برای سنجش توازن کار - زندگی توازن کار - زندگی در صنعت نفت ایران کدامند؟
۲. مهم‌ترین چالش‌ها	۲. آیا این چارچوب‌ها را برای شرایط صنعت نفت ایران مناسب می‌دانید؟
۳. برای استقرار توازن کار - زندگی در	۳. چه ابعاد یا مولفه‌های دیگری را برای سنجش توازن کار - زندگی پیشنهاد می‌کنید؟
۴. کار - زندگی در	۴. تعریف شما از توازن کار - زندگی در صنعت نفت ایران چیست؟
۵. صنعت نفت ایران کدامند؟	۱. آیا با تجربیات دیگر کشورها برای استقرار توازن کار - زندگی آشنا هستید؟
۶. کدام‌اند؟	۲. چه عواملی را در تعمیق استقرار توازن کار - زندگی در صنعت نفت ایران موثر می‌دانید؟
۷. کدام‌اند؟	۳. بر اساس تجربه شما، موانع استقرار توازن کار - زندگی در صنعت نفت ایران کدامند؟
۸. کدام‌اند؟	۴. شرکت‌های صنعت نفت ایران باید چه راهبردهایی را برای استقرار توازن کار - زندگی تدوین کنند؟
۹. کدام‌اند؟	۵. چه اقدام‌هایی برای استقرار توازن کار - زندگی در صنعت نفت ایران انجام شده است؟
۱۰. کدام‌اند؟	۱. مدیران راهبردی صنعت نفت چه اهدافی را برای تعمیق توازن کار - زندگی دنبال توازن کار - زندگی می‌کنند؟
۱۱. کدام‌اند؟	۲. در صنعت نفت ایران چه خط‌مشی‌ها و راهبردهایی برای استقرار توازن کار - زندگی در صنعت نفت ایران کدام‌اند؟ دنبال می‌شود؟

ادامه جدول ۴: راهنمای مصاحبه نیمه ساخت یافته

پرسش های اصلی	پرسش های فرعی
شرایط زمینه‌ای ۱. شرایط سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی حاکم بر صنعت نفت ایران چه الزام‌هایی بر و مداخله‌گر در شرکت‌ها تحمیل می‌کند؟ ۲. چه عواملی در استقرار توازن کار-زندگی مداخله می‌کند و به نوبه خود توازن کار - زندگی کدام‌اند؟ زندگی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند؟	

بررسی و تحلیل داده‌ها

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری باز، یادداشت‌برداری و تخلیص مفاهیم هر مصاحبه موجب می‌شود که پژوهشگر با دید بهتر و جهت‌دهی مناسب‌تری در مسیر مصاحبه بعدی گام بردارد. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه به طول می‌انجامد و تمامی مصاحبه‌ها ضبط و به صورت کامل پیاده‌سازی می‌شود. پس از استخراج کدهای اولیه، پژوهشگر کدهایی را که به یک معنا یا مفهوم دلالت دارند، کنار یکدیگر قرار می‌دهد، تا یک طبقه مفهومی جدید تشکیل شود. با دسته‌بندی کدهای باز اولیه، بر اساس تشابهات و تفاوت‌ها، به‌تدریج طبقات اولیه و زیرطبقه‌ها رخ می‌نمایند. به منظور سازماندهی بهتر برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از نرم‌افزار مکس کیودا^۱ استفاده می‌شود. در این مرحله، سعی می‌شود از نظر استادان هیئت‌علمی نیز استفاده شود تا جمع‌بندی کامل‌تری در خصوص هر طبقه و زیرطبقه به‌دست آید. در نهایت، با دسته‌بندی و یکپارچه‌سازی طبقات، چارچوب اولیه نمایان می‌شود. این مرحله، دشوارترین فرایند پژوهش است، زیرا پژوهشگران به‌طور مرتب به یادداشت‌ها و مطالب اولیه رجوع می‌کنند و با تفکر عمیق در مفاهیم برداشت‌شده سعی می‌کنند واژگان را اصلاح کنند و دسته‌بندی معقول‌تری ارائه دهند. منطبق کدگذاری اولیه در نظریه‌پردازی بدین‌گونه است که برای بررسی هرگونه امکان نظری که می‌توانیم در داده‌ها پیدا کنیم، مسیر باز گذاشته می‌شود. این مرحله اولیه در کدگذاری، ما را به سوی تصمیم‌گیری‌های بعدی در مورد تعریف گزینه‌های مفهومی محوری هدایت می‌کند (Charmaz, 2006). کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴)، فرایند کدگذاری را به سه مرحله کدگذاری باز، محوری، و انتخابی تقسیم می‌کنند. این مراحل از یکدیگر مجزا نیستند و در فرایند پژوهش به یکدیگر یاری می‌رسانند. در یک نگاه کلی می‌توان بیان نمود که فرایند تحلیل از کدگذاری باز آغاز می‌شود و به کدگذاری انتخابی ختم می‌شود. رسیدن به کدگذاری انتخابی و تدوین نظریه برای تمامی پژوهش‌هایی که به این شیوه انجام می‌شود،

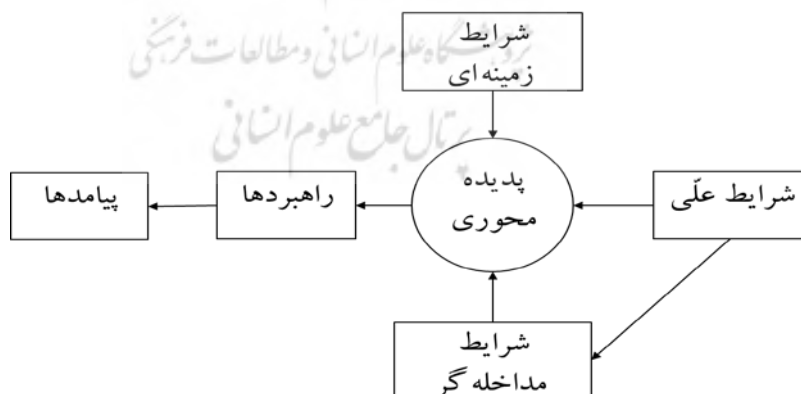
1. MAXQDA

ضروری یا ممکن نیست، و می‌توان کار را در مرحله ارائه مفهوم و تجزیه و تحلیل آن‌ها به پایان برد. در مجموع از سیزده مصاحبه صورت پذیرفته، ۶۹۰ کد استخراج می‌شود. با حذف تمامی عبارات نامربوط از فرایند کدگذاری به ۱۸۱ مفهوم دست می‌یابیم. با توجه به این که مفاهیم متنوعی از داده‌ها استخراج می‌شود و دسته‌بندی آن‌ها در این تعداد قابل بررسی نیست، کدگذاری باز در سطح مفاهیم برای بار دوم به انجام می‌رسد. در این مرحله، ۱۱۴ مقوله فرعی و در مرحله آخر ۲۳ مقوله اصلی به دست می‌آید.

جدول ۵: تعداد کدهای اولیه، مفاهیم، مقوله‌های اصلی و فرعی

کد	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۶۹۰	۱۸۱	۱۱۴	۲۳

کدگذاری محوری، فرایند مرتبط کردن مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی است. زیرا کدگذاری در محور یک مقوله صورت می‌گیرد و مقوله‌ها را در سطح ویژگی‌ها و ابعاد به یکدیگر مرتبط می‌سازد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۵). در این پژوهش از پارادایم کدگذاری نیمه ساختاریافته اشتراوس و کوربین استفاده می‌شود. کدگذاری انتخابی، مرحله پیشرفته‌ای از فرایند کدگذاری است که پژوهشگر تمرکز خود را معطوف به تعریف مهم‌ترین کدهای سطح بالا و مرتب کردن کدهای پایین می‌نماید. به عبارت دیگر، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها تا شکل‌گیری نظریه در این بخش رخ می‌دهد (www.maxqda.com).



شکل ۱: چارچوب اشتراوس و کوربین

ارزیابی اتکا پذیری یافته‌ها

اگرچه اصطلاحات روایی و پایایی مفاهیمی است که برای ارزیابی پژوهش‌های کمی استفاده می‌شود، اما این ایده می‌تواند در هر نوع پژوهشی استفاده شود. تفاوت در کیفیت و اهداف ارزیابی پژوهش‌های کمی و کیفی یکی از دلایلی است که موجب می‌شود مفهوم روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی بی‌اهمیت جلوه کند. به گفته یکی از پژوهشگران، این مفاهیم در پژوهش‌های کیفی ممکن است کمی گمراه‌کننده باشد (Stenbacka, 2001). در پارادایم‌های کیفی، مواردی مانند اطمینان‌پذیری، تصدیق‌پذیری، باورپذیری، و انتقال‌پذیری معیارهای ضروری برای کیفیت (روایی و پایایی) هستند (Lincoln & Guba, 1985). در این پژوهش، با توجه به دیدگاه لینکن و گوبا (۱۹۸۵)، اتکاپذیری یافته‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد (جدول ۶).

جدول ۶: ارزیابی اتکا پذیری یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
انتقال‌پذیری ^۱ : میزانی که قابلیت بکارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	۱. ارائه توضیح‌های دقیق و هدفمند در خصوص فرایند پژوهش و اعمال انجام‌شده در مسیر پژوهش؛ ۲. نیاز به اشاره است که توضیح مفصل و غنی ^۲ خوانندگان را برای قضاوت در مورد انتقال‌پذیر بودن یافته‌ها کمک می‌کند. با این توصیف دقیق، خواننده می‌تواند تصمیم بگیرد آیا می‌تواند داده‌ها، روش‌ها یا یافته‌های ارائه‌شده در پژوهش را در محیط دیگری بکار بندد یا خیر؛ و ۳. امکان رهگیری مسیر پژوهش و خصوصیات جمعیت مورد مطالعه برای دیگران.
اطمینان‌پذیری ^۳ : میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت‌گرفته که این اطمینان از طریق فرایند حسابرسی قابل بررسی است.	۱. داده‌های خام از طریق انجام مصاحبه‌ها جمع‌آوری و ضبط و به‌طور کامل پیاده‌سازی می‌شوند؛ ۲. داده‌ها از طریق خلاصه کردن و یادداشت‌برداری تلخیص می‌شود؛ ۳. بازسازی داده‌ها و نتایج بر اساس چارچوب تدوین‌شده و مقوله‌های بکار گرفته‌شده؛ ۴. نگارش یادداشت‌های روش‌شناختی؛ ۵. نگارش یادداشت‌های شخصی و انتظارهای شرکت‌کنندگان در پژوهش.
تصدیق‌پذیری ^۴ : میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت‌گرفته برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تاثیر سوء‌گیری پژوهشگر نیست.	چند مورد از مصاحبه‌های پیاده‌شده روی کاغذ توسط استاد راهنما و مشاور صنعتی/ یکی از طرف‌خبرگان سازمانی خوانده می‌شود و تفسیرهای پژوهشگر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که سرانجام به یافته‌های مشابهی می‌رسد.

1. Portability
2. Thick Description
3. Reliability & Relying on
4. Confirming

ادامه جدول ۶: ارزیابی اتکابپذیری یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
	۱. مصاحبه و ملاقات‌های طولانی و درگیری پژوهشگر با افراد باورپذیری ^۶ : با راهبردهای متعدد شرکت‌کننده در پژوهش؛ ۲. حضور طولانی‌مدت در میدان پژوهش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل و مشاهده مداوم پدیده مورد بررسی؛ ۳. اعتمادسازی با افراد موضوع اطلاعات به دست می‌آید. پژوهش و فراگیری فرهنگ آن محیط؛ و ۴. گفتگو با همکاران و برگزاری نشست با سایر افرادی که درگیر پژوهش نیستند و جویا شدن نظر آن‌ها.

به‌طور کلی در این پژوهش، افزایش زمان و تعداد مصاحبه‌ها، انتخاب افرادی که بیش‌ترین ارتباط و اطلاع را از موضوع مورد بحث دارند، در اختیار قرار دادن کدها و نتایج نهایی به مشارکت‌کنندگان، استفاده از نظر استادان هیئت‌علمی و مشاور صنعتی و همچنین ارجاع چند مصاحبه به پژوهشگرانی که درگیر پژوهش نیستند، به منظور تصدیق‌پذیری یافته‌ها، از جمله اقدام‌هایی است که در جهت افزایش مقبولیت نتایج پژوهش صورت می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، توازن کار و زندگی برگرفته از دیدگاه خیرگان صنعت نفت ایران است. در **جدول (۷)**، نظر یکی از خیرگان در خصوص توازن کار و زندگی بیان می‌شود.

جدول ۷: فرایند کدگذاری

نکته‌های کلیدی	کد	مفهوم	مقوله
«... اوایل، در تخصیص زمان بین کار و زندگی خیلی مشکل داشتیم، اغلب اوقات هنگام آمدن به خانه خسته بودم ...»	تخصیص زمان مفید به صورت برابر بین کار و زندگی	تخصیص زمان مفید	توازن بر مبنای تخصیص زمان مفید
«... جالب است، در همان سالی که من از طرف وزیر جایزه گرفتم و دوباره رفتم پیش رییس‌جمهور جایزه کارمند ارشد در سطح ملی را گرفتم که برای من بسیار غرورآفرین بود...»	احساس رضایت و غرور در محیط کار	رضایتمندی در محیط کار	توازن بر مبنای رضایتمندی
«... در همان سال (اولین فرزندم به دنیا آمد)، ولی همسرم ابراز دغدغه و نگرانی بسیاری می‌کرد؛ از این‌که ما اصلاً این زندگی را قبول نداریم! ...»	نارضایتی ذی‌نفعان در زندگی	لزوم رضایتمندی در زندگی	توازن بر مبنای رضایتمندی

6. Ability Understanding

ادامه جدول ۷: فرایند کدگذاری

مقوله	مفهوم	کد	نکته‌های کلیدی
توازن بر مبنای درگیر شدن	لزوم درگیر شدن یکسان	درگیر شدن نابرابر در کار و زندگی	... یعنی من به‌ناگاه در کار شدم بهترین، و در زندگی بدترین! آن‌قدر در کار درگیر شده بودم که از زندگی غافل ماندم ...
توازن بر مبنای مسئولیت‌پذیری	پذیرش و انجام مسئولیت در کار	مسئولیت‌پذیری در حوزه کار کاری	...مسئولیت‌های کاری‌ام را به نحو احسن انجام داده بودم ...
توازن بر مبنای رضایتمندی	رضایتمندی در محیط کار	رضایتمندی فرد و ذی‌نفعان در حوزه کار	... در محیط کار همه از من رضایت داشتند، من هم خوشحال بودم ...
توازن بر مبنای رضایتمندی	لزوم رضایتمندی در محیط زندگی	نبود رضایتمندی فرد و ذی‌نفعان در حوزه زندگی	... اما در زندگی خودم نه! پدر و مادرم از من گله داشتند؛ که هر وقت زنگ می‌زنیم نیستی یا جلسه‌ای و سریع گوشی را قطع می‌کنی ...
توازن بر مبنای رضایتمندی	لزوم رضایتمندی در محیط زندگی	توجه نکردن به رضایت در زندگی	... از طرفی در آن زمان خیلی دوست داشتم ادامه تحصیل بدهم ...
توازن بر مبنای درگیر شدن	لزوم توجه به درگیر شدن یکسان در هر دو بخش	درگیر شدن بیش از حد در حوزه کار	... ولی از آن‌جایی که حسابی در کار غرق شده بودم ...
توازن بر مبنای تخصیص زمان مفید	تخصیص زمان مفید به حوزه زندگی	ضرورت تخصیص زمان به علاقه‌مندی‌های حوزه زندگی	... واقعاً زمانی برای پرداختن به علاقه‌مندی‌های خودم نداشتم»

از نظر خبرگان، توازن کار و زندگی بر مبنای رضایتمندی، دغدغه‌مندی، مسئولیت‌پذیری، و تخصیص زمان مفید سنجش‌پذیر است که در **جدول (۸)** به آن پرداخته می‌شود.

جدول ۸: تعاریف توازن کار و زندگی

پدیده محوری	مقوله	فراوانی مفاهیم	فراوانی کدهای اولیه
توازن کار - زندگی	بر مبنای رضایتمندی	۹	۱۴
	بر مبنای درگیر شدن	۵	۱۲
	بر مبنای مسئولیت‌پذیری	۶	۱۸
	بر مبنای تخصیص زمان مفید	۳	۱۱

مطابق جدول (۸)، علاوه بر ابعاد سه‌گانه زمان، درگیر شدن، و رضایتمندی که در مبانی نظری مطرح می‌شود، در شرایط صنعت نفت ایران، بُعد مسئولیت‌پذیری نیز در سنجش سازه توازن کار - زندگی مطرح است که تاییدی بر مفروضه زمینه‌محور بودن توازن کار - زندگی است. بنابراین، با این یافته پژوهشی می‌توان توازن کار - زندگی را این‌گونه تعریف کرد: **میزانی که فرد در ایفای نقش خود در کار و نقش خود در زندگی از نظر تخصیص زمان، مسئولیت‌پذیری، درگیر شدن، و رضایتمندی احساس مساوات نسبی می‌کند.** مطابق این تعریف، توازن به معنی مساوات نسبی بین دو مولفه زندگی و کار مطرح است؛ برابری مطلق مد نظر نیست. هر یک از ابعاد چهارگانه به‌تنهایی در مورد کار و زندگی مصداق دارند. به عبارت دیگر، هر فرد در جایی که از کار خود رضایت داشته باشد، همزمان میزانی از مسئولیت‌پذیری را در کار خود به نمایش می‌گذارد، یا درجاتی از درگیر شدن را در کار از خود نشان می‌دهد، و زمان خاصی را نیز به کار خود تخصیص می‌دهد. همین مفاهیم در مورد زندگی نیز صادق‌اند. بنابراین مطابق تعریف، برقراری مساوات نسبی میان هر یک از این ابعاد در زندگی و کار مد نظر است. برای مثال، اگر به میزانی که فرد از کار خود احساس رضایت می‌کند، از زندگی خود نیز رضایت داشته باشد، توازن نسبی برقرار می‌شود. البته باید اشاره شود که ممکن است این برداشت در ذهن خواننده شکل بگیرد که رضایت فردی می‌تواند حاصل توازن کار - زندگی نیز باشد، که در مبانی نظری و نتایج این پژوهش چنین اثری مشاهده نمی‌شود.

نیاز به توضیح است که این تعریف با مفروضه جدایی کار از زندگی ارائه می‌شود و بیش‌تر در محیط‌هایی رایج است که فاصله قابل‌توجهی بین محیط کار و محیط زندگی ایجاد شود. به سخن دیگر، در محیط‌هایی که کار بخشی از زندگی تلقی می‌شود، باید توازن در میان عناصر زندگی مانند عبادت، تفریح، کار، و استراحت مطرح شود که در این پژوهش مد نظر نیست.

نتایج کدگذاری باز و محوری

مقوله‌های به‌دست‌آمده از نتایج مصاحبه با خبرگان در جدول (۹) منعکس می‌شود. همان‌طور که دیده می‌شود، اتفاق نظر قابل‌ملاحظه‌ای بین خبرگان در خصوص مقوله‌ها مشاهده می‌شود.

جدول ۹: ماتریس کیفی مقوله‌ها

ردیف مقوله‌ها	کد خبره ۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱ استقلال کار و زندگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲ توسعه سرمایه انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۳ جو سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۴ مدیریت شغل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۵ شرایط جغرافیایی محیط کار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۶ نگرش جنسیتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۷ نگرش حمایتی در سازمان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۸ عوامل اقتصادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۹ قواعد جاری سازمان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۰ سبک زندگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۱ توازن بر مبنای رضایتمندی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۲ توازن بر مبنای درگیر شدن	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۳ توازن بر مبنای مسئولیت‌پذیری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۴ توازن بر مبنای تخصیص زمان مفید	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۵ مدیریت عملکرد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۶ مدیریت کشف و پرورش استعداد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۷ مدیریت فرهنگ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۸ نگهداشت نیروی انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۹ آموزش مهارت‌های زندگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۰ رفتارهای مثبت و سازنده در محیط کار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۱ بهبود عملکرد سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۲ تعهد سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

با در نظر گرفتن چارچوب اشتراوس و کوربین، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با ابعاد مختلف چارچوب به‌دست می‌آید که نتایج آن در جدول (۱۰) منعکس است.

جدول ۱۰: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کوربین

عناصر چارچوب	مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی مفاهیم	فراوانی کدهای اولیه
	استقلال کار - زندگی	- جداسازی مسئولیت‌های کار از زندگی	۶	۳۲
		- استقلال نقش	۳	۸
		- به رسمیت شناختن استقلال کار و زندگی	۴	۲۷
	جو سازمانی	- ارزش‌های سازمانی	۲	۷
		- فرهنگ سازمانی	۳	۶
		- انتظاراتی متقابل فرد و سازمان	۲	۱۰
	شرایط جغرافیایی	- زمان تخصیص یافته برای تردد به محل کار	۱	۴
		- شرایط جغرافیایی محیط کار و زندگی (بدی آب‌وهوا، شرایط کار اقماری، دوری از محیط زندگی)	۲	۳
		- خط‌مشی‌گذاری مناسب در حوزه سرمایه انسانی	۱۳	۵۶
عوامل علی	توسعه سرمایه انسانی	- حرکت در مسیر سیاست‌های سازمان	۴	۱۸
		- استخدام افراد متناسب با راهبردهای سازمان	۲	۱۸
		- تناسب شغل و شاغل	۵	۲۸
		- ویژگی‌های فردی (وضعیت خانوادگی، جنسیت، ارزش و نگرش فردی، هوش هیجانی، توانمندی، سطح تحصیلات)	۱۳	۶۷
		- استانداردهای شغل	۳	۷
	مدیریت شغل	- استفاده از فناوری در شغل	۲	۲
		- ماهیت شغل	۵	۱۳
		- رتبه سازمانی	۱	۸
		- برون‌سپاری فعالیت‌های جانبی	۱	۲
		- مدیریت نمودن وظایف مرتبط با شغل	۲	۴
	نگرش جنسیتی	- امنیت شغلی	۲	۶
		- تبعیض جنسیتی ادراک‌شده توسط زنان	۲	۹
		- نگرش جنسیتی شایع در بین کارکنان صنعت نفت	۲	۷
عوامل مداخله‌گر	نگرش حمایتی در سازمان	- حمایت مدیریت عالی، حمایت سرپرست، و حمایت همکار	۸	۳۷

ادامه جدول ۱۰: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کورین

عناصر چارچوب	مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی مفاهیم	فراوانی کدهای اولیه
	قواعد جاری	- عرف سازمانی	۱	۳
	سازمان	- قوانین سازمانی	۱	۲
شرایط زمینه‌ای	سبک زندگی	- تغییر سبک زندگی	۲	۴
		- مناسبات فرهنگی و قومیتی	۱	۲
	عوامل اقتصادی	- شرایط اقتصادی فرد	۲	۴
		- تعهدهای مالی	۱	۲
	بر مبنای رضایتمندی	- احساس رضایت در حوزه کار و زندگی	۶	۱۱
		- حال خوب	۳	۳
توازن کار و زندگی	بر مبنای درگیر شدن	- اهمیت دادن یکسان به هر دو حوزه	۲	۴
		- تاثیرگذاری در هر دو حوزه	۳	۸
	بر مبنای مسئولیت‌پذیری	- ایفای مسئولیت‌ها	۳	۷
		- پذیرش مسئولیت‌ها	۳	۱۱
	بر مبنای تخصیص زمان مفید	- کیفیت حضور	۱	۶
		- زمان مفید	۲	۵
	مدیریت عملکرد	- هدفگذاری، برنامه‌ریزی، بهبود فرایندها، ارزیابی عملکرد	۱۷	۶۵
	مدیریت کشف و پرورش استعداد	- کشف استعداد، پرورش، پژوهش در حوزه منابع انسانی	۴	۲۲
	مدیریت فرهنگ	- ارزش، نگرش، اصلاح فرهنگ سازمانی، ایجاد جو اعتماد در سازمان	۷	۴۳
راهبردهای استقرار	نگهداشت نیروی انسانی	- ارائه امکانات رفاهی، پرداخت اضافه‌کار بر مبنای کیفیت کار، پشتیبانی از نیروی انسانی، ارائه ساعات کاری انعطاف‌پذیر، اعطای مرخصی (دو هفته تا یک ماه)، تامین مهد کودک برای مادران شاغل، تامین نیازهای مالی افراد، توجه به نیازهای افراد، بازتعریف جایگاه امکانات رفاهی	۱۶	۶۸
	آموزش مهارت‌های زندگی	- آموزش نحوه مدیریت نمودن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، مدیریت تغییر، مدیریت استرس، یادگیری نحوه لذت بردن از کار و زندگی، کسب مهارت‌های مثبت‌نگری	۵	۲۰

ادامه جدول ۱۰: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کورین

عناصر چارچوب	مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی مفاهیم کدهای اولیه	فراوانی کدهای اولیه
	رفتارهای مثبت و سازنده در محیط کار	- اعتماد سازمانی، شکل‌گیری روابط و رفتارهای سازنده سازمانی، نبود سکوت سازمانی، کاهش/نبود بروز رفتارهای مخرب کاری	۷	۵
پیامدها	بهبود عملکرد سازمانی	- بهره‌وری سازمانی، رضایتمندی کارکنان از کارراه شغلی، کاهش فرسودگی شغلی، کاهش ناکارآمدی سازمانی	۶	۴
	افزایش تعهد سازمانی	- تعلق خاطر نسبت به سازمان، تعهد درونی نسبت به سازمان	۸	۴
	جمع کل		۶۹۰	۱۸۱

شکل‌گیری نظریه

معتبر ساختن نظریه در تقابل با داده‌ها، مبنایی کردن آن را تکمیل می‌کند. این کار با طرح کردن نظریه در یادداشت‌ها به صورت نموداری یا روایتی صورت می‌گیرد. سپس اظهارهای مربوط به روابط مقوله‌ها با شرایط زمینه‌ای متفاوت گسترش می‌یابد (اشتراوس و کورین، ۱۳۹۳). پژوهشگران کیفی به این نکته توجه دارند که پذیرش پیشاپیش یک نظریه نه‌تنها پژوهشگر را محدود می‌کند، بلکه او را از اتخاذ دیدگاه کنشگران بازمی‌دارد. در عوض آنان به پروراندن مفاهیم و نظریه‌ها در طول گردآوری داده‌ها علاقه‌مند هستند. پس بررسی ادبیات و پیشینه موضوع صرفاً نقشی مرجع و راهنما دارد و از پیش تعیین‌کننده پدیده مورد کنکاش نیست. در همین راستا و پس از رسیدن به اشباع نظری و سقف مفاهیم مورد کاوش، داده‌های کدگذاری‌شده، مفهوم‌بندی و مقوله‌بندی می‌شود و با استادان این حوزه در میان گذاشته می‌شود. نظارت خارجی، راهی برای ارزیابی همسانی است. به این معنا که داده‌ها در اختیار پژوهشگری که ارتباطی با پژوهش ندارد، قرار می‌گیرد تا در خصوص درک مشابه وی از داده‌ها اطمینان حاصل شود. در خصوص موارد مورد اختلاف، موضوع مورد بازنگری دقیق‌تر واقع می‌شود تا تعیین با عینیت داده‌ها حاصل شود. برای تامین انتقال‌پذیری و تناسب، نتایج در اختیار برخی دیگر از خبرگان علمی و سازمانی - که در فرایند پژوهش حضور ندارند - قرار می‌گیرد تا موضوع‌های اشاره‌شده تایید گردد. در نهایت ضمن تایید یافته‌ها، دیدگاه‌های تکمیلی ارائه می‌شود که در فرایند تحلیل مد نظر قرار می‌گیرد.

قضیه‌های استخراج‌شده در چارچوب به شکل ارتباط میان مقوله‌ها نشان داده می‌شود. باید توجه داشت که پژوهشگر در انجام پژوهش و به منظور یافتن نظریه‌ای مناسب به‌طور دائم به اصلاح و تغییر می‌پردازد.

تحلیل یافته‌ها

این پژوهش برای صنعت نفت و در بازه زمانی خاصی، که حاصل روایت خبرگان از توازن کار و زندگی در این صنعت است، انجام می‌شود. در ادامه ضمن بررسی یافته‌ها به وجوه افتراق آن با پژوهش‌های پیشین اشاره می‌شود. نیاز به اشاره است این پژوهش فقط مطالب بیان‌شده در سطح سازمان را شامل می‌شود و از پرداختن به سطوح دیگر خودداری می‌کند. پیش از تحلیل یافته‌ها و به منظور درک بهتر شرایط حاکم بر صنعت نفت، بهتر است ابتدا به اطلاعات مختصری راجع به این صنعت اشاره شود.

وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران یک سازمان دولتی و زیرمجموعه قوه مجریه است که وظیفه اعمال اصل مالکیت و حاکمیت ملی ایران بر ذخایر و منابع نفت و گاز کشور و تاسیسات نفت، گاز، پالایش، و پتروشیمی را بر عهده دارد که این مهم از سوی واحدهای ستادی وزارتخانه صورت می‌پذیرد (www.mop.ir). ساختار سازمانی این وزارتخانه از یک ستاد مرکزی و چهار شرکت تابعه شامل شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، و شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران تشکیل می‌شود و از طریق مدیریت بر شرکت‌های تابعه و فرعی خود، بر عملیات اکتشاف، استخراج، بازاریابی و فروش نفت خام، گاز طبیعی و فراورده‌های نفتی در کشور نظارت می‌نماید. این وزارتخانه علاوه بر تامین نیازهای اصلی انرژی، بالغ بر ۸۰ درصد از درآمد ارزی خارجی را به وسیله صدور نفت خام و فراورده‌های نفتی پالایش‌یافته تامین می‌کند (www.mop.ir). گستردگی این صنعت کل کشور ایران را فرامی‌گیرد و مشاغل بسیار متنوعی دارد. برای نمونه، تنها یکی از چهار شرکت زیرمجموعه (شرکت ملی گاز ایران)، دارای ۳۱ شرکت گاز استانی، ۷ شرکت پالایش گاز، ۱۰ منطقه انتقال گاز، و برخی شرکت‌های تابعه مانند شرکت مهندسی و توسعه است (www.nigc.ir).

توازن کار و زندگی

گرین‌هاوس و همکاران (۲۰۰۳)، سه بُعد توازن کار و خانواده را مورد بررسی قرار می‌دهند که شامل توازن زمانی (اختصاص زمان مساوی به کار و زندگی)، توازن در میزان درگیر شدن (درگیر

شدن یکسان در مسائل کاری و غیرکاری)، و توازن رضایت (رضایت یکسان از کار و زندگی). در این پژوهش و با توجه به نظر خبرگان، توازن در مسئولیت‌های پذیرفته‌شده نیز دارای اهمیت است. برخی از خبرگان این‌گونه بیان می‌کنند که ما در هر دو حوزه کار و زندگی ذی‌نفعانی داریم و در برابر هر کدام از آن‌ها مسئولیتی. توازن در پذیرش مسئولیت‌های هر دو حوزه و همچنین، توازن در پاسخگویی به این مسئولیت‌ها می‌تواند یکی از ابعاد سنجش توازن کار و زندگی قلمداد گردد. همچنین، در پژوهش‌های پیشین از توازن بین زمان در هر دو حوزه صحبت می‌شود. ولی آنچه در این‌جا مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان است، موضوع «تخصیص زمان مفید» بود. آنان معتقدند نمی‌توان زمان بین هر دو حوزه توازن کار و زندگی را به صورت یکسان در نظر گرفت، اما کیفیت زمان تخصیص‌یافته می‌تواند برابر باشد. از منظر خبرگان، این‌که زمان مفیدی که به حوزه کار تخصیص می‌دهیم با زمان مفیدی که به حوزه غیرکاری تخصیص می‌دهیم برابر باشد، یکی از ابعاد اثرگذار در ایجاد توازن بین کار و زندگی به‌شمار می‌آید. زیرا برای فردی که مشاغل مدیریتی را در سازمان بر عهده دارد، به عنوان ساعات کاری طولانی رضایت‌بخش عنوان می‌شود و این فرد با توجه به ارضای شغلی در محیط کار، با انرژی و شادابی بیشتری در محیط غیرکاری حضور می‌یابد و زمان باکیفیت‌تری در کنار اعضای خانواده می‌گذراند.

شرایط علی

نخستین و مهم‌ترین حوزه در عوامل علی ایجادکننده توازن کار و زندگی، مربوط به «سرمایه انسانی» است. بنابر نتایج، افراد مهم‌ترین نقش را در تنظیم رابطه بین کار و زندگی بر عهده دارند. بنابراین، باید همراستا با سیاست‌های سازمان انتخاب شوند و در شغلی متناسب با توانمندی‌ها، شایستگی‌ها، و ویژگی‌های خود بکار گرفته شوند تا بتوانند فرایندهای سازمانی را به نحو مطلوب و در زمان تعیین‌شده به انجام برسانند. در این زمینه، لازم است ابتدا راهبردهای سازمان به نحو مناسبی تدوین گردد. در تدوین این راهبردها باید متخصصان و کارشناسان حوزه منابع انسانی نیز حضور داشته باشند، زیرا راهبردهای بخش منابع انسانی صنعت نفت از دل راهبردهای کلان آن استخراج می‌شود. نقش مدیریت سازمان از دو جنبه دارای اهمیت است، اول این‌که مدیران اجراکنندگان سیاست‌های سازمان هستند. پس لازم است با توجه به شایستگی‌های مورد نیاز و در راستای اجرای بهتر راهبردهای سازمان انتخاب شوند. مدیران میانی رابط بین بدنه سازمان و سطوح عالی هستند و چنانچه نتوانند نقش خود را به‌درستی ایفا کنند، کارکنان حمایت لازم را از سازمان دریافت نمی‌کنند و خود را جزئی از سازمان نمی‌دانند. در این حالت آن‌ها نمی‌توانند در

ایجاد توازن بین کار و زندگی از حمایت‌های لازم در سازمان برخوردار شوند و نیازهای خود را به گوش مدیران عالی برسانند. این اهمیت در بخش انتخاب مدیران منابع انسانی صدچندان می‌شود. مدیران منابع انسانی در سازمان (مدیران میانی و عالی)، مانند ناظران و درمانگران صنعت عمل می‌کنند. این مدیران میانی منابع انسانی هستند که مانند دستیاران پزشک، مشاغل‌های بالینی خود را از وضعیت منابع انسانی به حوزه مدیریت عالی انتقال می‌دهند و در نهایت یک مدیر با دانش و به‌روز می‌تواند نسخه مناسبی به جهت بهبود وضعیت سازمان تجویز نماید. بخش منابع انسانی است که در صورت توانمند بودن می‌تواند رهنمودهای لازم را درباره انتخاب مدیران واحدهای دیگر ارائه کند و نقش راهبری را در این زمینه ایفا نماید. پس تسلط به راهبردهای سازمان، داشتن تعامل‌های سازمانی مناسب، داشتن تجربه سازمانی در بخش سرمایه انسانی و مجهز بودن به دانش روز در این بخش، در کنار داشتن مشاورانی توانا، می‌تواند نبض سازمان را در مسیر صحیح تنظیم نماید. به‌طور کلی، آنچه در صنعت نفت مورد توجه بیشتر خبرگان است، توجه به حوزه سرمایه انسانی و نقش بی‌بدیل آن در چیتش مناسبات سازمانی است. تاکید خبرگان سازمانی بر اهمیت ویژگی‌های فردی (شامل مواردی از قبیل ارزش، نگرش، جنسیت، وضعیت خانوادگی، توانمندی فرد، هوش هیجانی، و خوددوستی)، و نقش تاثیرگذاری که فرد می‌تواند در گفتمان صحیح و ایجاد تعامل بین دو حوزه کار و زندگی داشته باشد، موضوعی است که در این پژوهش مورد تاکید قرار می‌گیرد.

دومین موضوع مورد اشاره در این بخش «عوامل مرتبط با شغل» است. موارد زیادی در ارتباط با شغل وجود دارند که بر تنظیم روابط بین کار و زندگی اثرگذارند. یکی از این موارد مهم «ماهیت شغل (سمت سازمانی)» است. بیش‌ترین چالش در حوزه توازن کار و زندگی، به لحاظ ماهیت شغل در صنعت نفت، ابتدا در بخش مشاغل اقماری^۱ و سپس مشاغل شیفتی است. در این رابطه «رتبه سازمانی» نیز مهم است. هرچه فرد در سازمان دارای تجربه بیش‌تر و رتبه شغلی بالاتری باشد، به همان نسبت وظایف و مسئولیت‌های بیش‌تری نیز بر عهده می‌گیرد. افزایش مسئولیت‌ها در سازمان توازن کار و زندگی را بر هم می‌زند و گاه حتی اگر فرد بتواند در ظاهر مسائل را متوازن نماید، ولی دغدغه فکری که برای وی به همراه دارد، ممکن است مانع از موازنه منطقی هر دو حوزه شود. به عبارت دیگر، بهترین توازن بین کار و زندگی بین افراد مختلف و در طول زمان‌های مختلف متفاوت است. توازن مناسب بین کار و زندگی برای شخصی که به‌تازگی کار خود را آغاز می‌کند، مانند شخصی که در آستانه بازنشستگی قرار دارد نیست، و شاید به همین دلیل است که

۱. مشاغلی که به صورت دو هفته کار و دو هفته استراحت یا یک هفته کار و یک هفته استراحت تعریف می‌شوند.

سازمان‌ها نمی‌توانند بهترین برنامه را برای تعادل بین کار و زندگی همه افراد ایجاد نمایند و خود اشخاص هستند که می‌توانند در این زمینه یاری‌رسان باشند (Bird, 2004).

«استاندارد کردن مشاغل» یکی دیگر از موارد مطرح‌شده در ذیل عوامل مرتبط با شغل است. این امر موجب می‌شود وظایف در مدت زمان مورد نیاز انجام شوند و فرد بتواند به راحتی دو حوزه کار و زندگی را مدیریت کند. در همین راستا و به منظور هرس کردن وظایف غیراساسی، می‌توان از برون‌سپاری در بخش‌های غیرحاکمیتی استفاده نمود. همچنین، «بهره‌گیری مناسب از فناوری» همان‌گونه که پولوس و سادارسان (۲۰۱۴) بیان می‌کنند، می‌تواند به تسریع در انجام وظایف محول‌شده شغل کمک کند. داشتن «احساس امنیت شغلی» نیز دارای اهمیت است. هنگامی که احساس کنید در زمان مرخصی، کار شما توسط فرد دیگری تسخیر نمی‌شود و همکاران و رؤسای بلافصل ضمن حمایت از شما، خلأ کاری پیش‌آمده را دوستانه پوشش می‌دهند، با آرامش بیش‌تری می‌توانید از مرخصی‌های سالانه خود برای بهره‌مندی از محیط غیرکاری (رفتن به مسافرت، ماندن در کنار اعضای خانواده، فعالیت‌های تفریحی و شخصی) استفاده کنید.

موضوع مورد بحث دیگر، جوّ سازمانی است. در این رابطه توجه به شفافیت ارزش‌ها در سازمان و همراستایی آن‌ها با فرهنگ سازمانی می‌تواند نگرش حمایتی مناسبی در جهت پشتیبانی از توازن کار و زندگی ایجاد نماید، که این امر ضمن مشخص نمودن انتظارات فرد و سازمان از یکدیگر، به نوبه خود به تنظیم روابط مناسب بین آن‌ها کمک می‌نماید. از دیگر عواملی که در پژوهش‌های پیشین کم‌تر مورد توجه است، می‌توان به «شرایط جغرافیایی محیط کار» اشاره نمود که از دو جنبه اهمیت دارد. یکی شرایط ویژه‌ای که بر محیط کار فرد حاکم است. مانند بدی آب‌وهوا، دوری از مرکز، دوری از خانواده، که همگی بر نحوه مدیریت توازن بین کار و زندگی اثرگذارند، و دیگری مسافتی که کارمند هر روز برای رسیدن به محل کار طی می‌کند. این امر هنگامی بیش‌تر نمود پیدا می‌کند که شما مجبور هستید زمانی بین ۳ تا ۵ ساعت از اوقات شبانه‌روز را برای تردد بین محل کار و زندگی صرف کنید. در این‌جا افراد برای حفظ توازن بین کار و زندگی، به زیست شبانه روی می‌آورند و ممکن است ساعاتی از نیمه‌شب را برای تفریح، رفتن به کلاس‌های ورزشی، پرداختن به شغل دوم، حضور در مهمانی‌ها یا بودن در کنار اعضای خانواده صرف کنند. زمان برای استراحت بسیار کاهش می‌یابد و این کمبود زمان مناسب برای خواب شبانه در طولانی‌مدت آثار زیان‌باری بر سلامت فیزیکی و روانی فرد بر جای می‌گذارد.

شرایط زمینه‌ای

در این پژوهش از «قواعد جاری سازمان»، «عوامل اقتصادی»، و «سبک زندگی» به عنوان عوامل زمینه‌ای در بررسی توازن کار و زندگی در صنعت نفت نام برده می‌شود. از منظر خبرگان، «قوانین جاری در سازمان» دو دسته هستند. یکی بخشنامه‌های مکتوب و مجموعه مقررات اداری و استخدامی حاکم بر صنعت نفت است که در آن تلاش می‌شود تمامی موارد مرتبط با کارمند از قبیل انواع مرخصی‌ها، تسهیلات، و وام‌های قابل دریافت به تفکیک تشریح شود، و دوم عرف^۱ حاکم بر سازمان که در برخی موارد حتی از قوانین مدون اثر بیش‌تری دارد. برای مثال، اگر دریافت مرخصی بیش از دو هفته در سازمان عرف نباشد - حتی با وجود این‌که در مقررات جاری، کارمند می‌تواند یک ماه در سال از مرخصی استفاده نماید - دریافت این مرخصی هم از سوی رییس/مدیر مربوطه با دشواری‌هایی مواجه می‌شود و هم مورد انتقاد سایر همکاران قرار می‌گیرد. این موضوع در پژوهش‌های پیشین کم‌تر پرداخته می‌شود. همچنین، مصاحبه‌شوندگان بر این باور هستند که در شرایط اقتصادی خاص ایران (نیمه دوم دهه ۱۳۹۰)، گاهی وضعیت به‌گونه‌ای است که فرد تعهدهای مالی برای خود ایجاد می‌کند و به منابع پولی بیش‌تری نیاز پیدا می‌کند. در این شرایط، به‌طور معمول افراد مجبور می‌شوند شغل دیگری انتخاب کنند، بیش از حد معمول اضافه‌کاری کنند یا به مشاغل اقماری ترغیب شوند و دوری از خانواده را به خاطر برطرف نمودن مشکلات مالی تحمل نمایند. در این شرایط، توازن کار و زندگی دچار اختلال می‌شود (Murphy & Doherty, 2011). از نظر گیدنز^۲، هر سبک زندگی مستلزم مجموعه‌ای از عادت‌ها و جهت‌گیری‌ها و برخوردار از نوعی وحدت است که علاوه بر اهمیت خاص خود از نظر تداوم امنیت وجودی، پیوند بین گزینش‌های فرعی موجود در یک الگوی کم‌وبیش منتظم را نیز تامین می‌کند (گیدنز، ۱۳۸۷). در این‌جا موضوع در چندین بخش قابل بررسی است:

۱. اساس و چارچوب اجتماعی - فرهنگی در گذار از شیوه‌های سنتی به سوی مدرنیته قرار دارد. مدرنیته به تجربه زندگی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، زیباشناختی، و فکری گفته می‌شود که متضمن عقلانیت اداری و اقتصادی و تمایز و تفکیک جهان اجتماعی است. این واژه همچنین به معنای سبک زندگی جدیدی است که متناسب با پیدایش جهان‌بینی جدید در غرب و از قرن پانزدهم به بعد به‌وجود آمد (گیبینز و ریمر، ۱۳۸۱). از منظر خبرگان، مصرف‌گرایی، داشتن دغدغه‌های زیاد، تمایل به حفظ منافع فردی، و حتی تفاوت در سبک تغذیه افراد را می‌توان از

۱. بر طبق تعریف بیان‌شده در لغت‌نامه دهخدا، «عرف آن چیزی است که در بین مردم معمول و متداول است».

2. Giddens

نشانه‌های گذار از سنت به مدرنیته دانست. در این حالت، افراد حتی زمان کافی برای داشتن تغذیه سالم، حفظ سلامت فیزیکی و روانی، و گذراندن اوقات خوش در کنار خانواده ندارند.

۲. سبک زندگی در مشاغل اقماری در صنعت نفت: در این مشاغل سبک زندگی به‌طور کامل متفاوت می‌شود. فرد دو هفته در ماه را در محیط کاری می‌گذراند و دو هفته دیگر را به‌طور کامل از آن محیط منفک می‌گردد. بدیهی است ایجاد توازن بین کار و زندگی در این حالت بسیار سخت‌تر و متفاوت با هنجار موجود در جامعه است. در این قبیل مشاغل و بنابر اظهار نظر خبرگان، حتی ادامه تحصیل برای داشتن آینده شغلی بهتر نیز دچار اختلال می‌شود. زیرا در دو هفته کاری امکان خروج از محل کار وجود ندارد.

۳. سبک زندگی در مشاغل شیفتی در صنعت نفت: در این مشاغل (مانند مشاغل مربوط به حوزه‌های حراست و دیسپچینگ) باید در ساعات مختلفی از شبانه‌روز در محل کار حضور داشته باشید. بدیهی است تنظیم روابط بین محیط کاری و غیرکاری با مشکلاتی همراه است.

۴. سبک زندگی در جوامع و شهرستان‌های کوچک برگرفته از آداب و رسوم و عرف رایج در آن مناطق است. برای نمونه در شرکت‌های گاز استانی که گاه در جوامع روستایی و کوچک شکل می‌گیرند، مشکلی به نام ترافیک وجود ندارد. حجم کاری اداره‌ها کم‌تر است، فرصت‌های شغلی متنوع برای داشتن مشاغل دوم و سوم وجود ندارد. از سویی دیگر، به علت این که هزینه مسکن بخش کم‌تری از هزینه‌های خانوار را تشکیل می‌دهد و هزینه‌های زندگی به‌طور کلی و در مقایسه با جوامع شهری و پرجمعیت پایین‌تر است، فرد نیازی به داشتن شغل دیگر ندارد و زودتر از محل کار خود خارج می‌شود و می‌تواند زمان بیش‌تری را به خود، خانواده، و فعالیت‌های جانبی اختصاص دهد.

۵. سبک زندگی در شرکت‌های تابعه صنعت نفت که در شهرهای بزرگ مانند تهران، اصفهان، و مشهد قرار دارند، به علت وجود دشواری در تردد بین محل کار و زندگی، و بالا بودن هزینه‌های زندگی، متفاوت از زیست در جوامع کوچک است. در بخش مناسبات فرهنگی، بیش‌تر به موضوع‌های مربوط به قومیت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی در نقاط گوناگون پرداخته می‌شود. نظریه هویت اجتماعی بیان می‌کند که افراد بر اساس تعامل‌های خود به عنوان اعضای گروه‌های اجتماعی خاص، هویت‌های متفاوتی می‌سازند (Tajfel, 1978). بر مبنای این تعریف، هویت‌های ساخته‌شده از یک شهر به شهر دیگر و از یک سازمان به سازمان دیگر می‌توانند متفاوت باشند و موجب شوند افراد هر شرکت زیرمجموعه در صنعت نفت دارای نگرش و درک متفاوتی نسبت به موضوع توازن کار و زندگی باشند.

۱. سامانه دیسپچینگ شرکت ملی گاز، قابلیت تحصیل اطلاعات، نظارت، کنترل، پردازش اطلاعات، و تولید گزارش‌های لحظه‌ای، دوره‌ای، و آماری را دارد.

شرایط مداخله گر

همان گونه که در مبحث مربوط به جو سازمانی توضیح داده می‌شود، ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب، می‌تواند نگرش حمایت‌گونه را در سطوح عالی مدیریت و بین سرپرستان و همکاران ایجاد نماید. همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که حمایت‌های سازمانی و عاطفی در محل کار، می‌تواند موجبات خوشنودی کارمند را در محیط کار فراهم آورد. این فرایند مانند یک رابطه تکمیل‌کننده، آرامش خاطر و خوشنودی در زندگی را نیز به همراه دارد. منطبق بر نظر خبرگان در صنعت نفت ایران عنوان می‌شود که هر جا وضع قوانین به‌گونه‌ای حمایت از توازن کار و زندگی را تشویق می‌کند، صنعت نفت نیز با تشکیل کارگروهی به صدور بخشنامه‌های حمایتی اقدام می‌کند. نتایج پژوهش حاضر نشانگر آن است که نگرش جنسیتی، به‌ویژه در مباحث مربوط به تبعیض جنسیتی، قابل‌مقایسه با پژوهش‌های پیشین در برخی کشورها مانند پاکستان و هند است (Rehman & Roomi, 2012). در این جا دو بحث در خصوص زنان مطرح است. اول نگرشی که آنان نسبت به خود دارند و ضمن این که نقش‌ها و وظایف سازمانی را در اولویت دوم قرار می‌دهند، گاه ممکن است توان، انرژی، و زمان لازم را در محیط کار صرف نکنند. اما بحث دوم تبعیض جنسیتی است که زنان در سازمان احساس می‌کنند. از آن جا که صنعت نفت در ایران با توجه به نوع فعالیت‌های تعریف‌شده «صنعتی مردسالار» است و بیش از ۹۰ درصد شاغلان آن را کارمندان مرد تشکیل می‌دهند، این احساس در اغلب بانوان وجود دارد که باید بسیار بیش‌تر از مردان فعالیت کنند تا در سازمان دیده شوند. این موضوع باعث می‌شود گاه ساعات‌های طولانی را در محل کار بمانند و بیش از وظایف سازمانی خود مسئولیت بپذیرند.

راهبردها

آنچه در این پژوهش با عنوان راهبرد نام برده می‌شود، در پژوهش‌های پیشین «اقدامات»^۱ نامیده می‌شود که بیش‌تر موارد اشاره‌شده در حوزه نگهداشت نیروی انسانی را شامل می‌شود. اما در این پژوهش موارد در قالب دسته‌بندی مدیریت عملکرد، مدیریت کشف و پرورش استعداد، مدیریت فرهنگ، و نگهداشت نیروی انسانی، مطابق جدول (۱۱) دسته‌بندی می‌شود تا به تمامی مواردی که در صنعت نفت و از منظر خبرگان مد نظر است، پرداخته شود.

جدول ۱۱: راهبردها از منظر خبرگان صنعت نفت

مقاله اصلی	مقاله فرعی	بر اساس نظر خبرگان
هدفگذاری		بسیاری از شاخص‌های مرتبط با منابع انسانی - ضمن در نظر گرفتن پیچیدگی‌های این حوزه - باید از راهبرد منابع انسانی در سطح وزارت نفت منشعب گردد. برای مثال، نگرش سازمان نسبت به انجام کار در ساعات غیرکاری (دورکاری)، رفع تبعیض بین کارکنان رسمی و غیررسمی، و اصلاح قوانین سازمانی نیازمند بازتعریف راهبردها و فرایندها در سازمان است که این امر نیازمند هدفگذاری صحیح و مرتبط با نیازهای روز در صنعت نفت است (مصاحبه ۲، ۴، ۹، ۱۰، ۱۱، و ۱۳).
مدیریت عملکرد	برنامه‌ریزی	برای دستیابی به اهداف تعیین شده در حوزه منابع انسانی، نیازمند یک برنامه‌ریزی مناسب هستیم. بدین منظور، لازم است یک متولی برای حوزه مربوطه انتخاب شود، تشخیص صحیح نیازهای کارکنان در اولویت قرار گیرد، و با استفاده از نظر مشاوران و متخصصان حوزه منابع انسانی دستورالعمل مناسبی در این خصوص تدوین شود و بر همین مبنا نیز منابع لازم تخصیص یابد (مصاحبه ۲، ۵، ۶، ۷، ۱۰، و ۱۱).
	بهبود فرایندها	تعریف استاندارد و شفاف وظایف در سازمان، اصلاح فرایندهای کاری و بهبود عملکرد مدیریتی از جمله اقدام‌هایی است که می‌تواند به روان‌سازی فعالیت‌ها در سازمان کمک کند و رضایتمندی از کارراه شغلی را به همراه داشته باشد. این رضایتمندی در محیط خارج از سازمان نیز اثر مطلوبی دارد و دست‌کم با آسوده نمودن فکر کارمند از محیط کاری می‌تواند به خوشنودی فرد از محیط زندگی منجر شود (مصاحبه ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، و ۱۱).
	ارزیابی عملکرد	در صورت وجود نظام ارزیابی عملکرد مناسب، فعالیت‌ها و تلاش فرد در محیط کار به خوبی رصد می‌شود و مبنای ارزیابی فرد قرار می‌گیرد. در این حالت، کارمند زمان کاری خود را برای فعالیت‌های غیرکاری تخصیص نمی‌دهد و سعی می‌کند وظایف محوله در محیط کار را به خوبی مدیریت نماید (مصاحبه ۸، ۱۱، و ۱۲).
	کشف استعداد	کشف نیروهای مستعد در حوزه منابع انسانی کمک می‌کند که افراد آگاه و دغدغه‌مند این حوزه مسئولیت را در دست گیرند. این امر موجب می‌شود که مسائل مربوط به منابع انسانی (مانند توازن بین کار و زندگی)، به صورت جدی مورد بررسی قرار گیرد (مصاحبه ۱۰).
مدیریت کشف و پرورش استعداد	پرورش استعداد	آموزش افراد مستعد در حوزه منابع انسانی، آموزش اصول مدیریت به سطوح میانی سازمان که به عنوان واسطه بین کارمندان و سطوح عالی سازمان هستند، و توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های شغلی و مهارت‌های فردی، در مدیریت توازن کار و زندگی بسیار دارای اهمیت است (مصاحبه ۶، ۷، ۱۰، و ۱۱).
	پژوهش	مدلسازی و پژوهش در حوزه توازن کار و زندگی در سازمان با استفاده از نظر کارشناسان و خبرگان این حوزه می‌تواند راهکارهای مناسبی در اختیار سازمان قرار دهد (مصاحبه ۱۳).

ادامه جدول ۱۱: راهبردها از منظر خبرگان صنعت نفت

مقوله اصلی	مقوله فرعی	بر اساس نظر خبرگان
	ارزش	ارزش‌ها در صنعت نفت نیاز جدی به تدوین و بازتعریف دارند و این ارزش‌ها باید در سازمان نهادینه شوند. شاید در این بازنگری نیاز باشد برخی واژه‌ها در راستای ایجاد توازن بازنگری شوند (مصاحبه ۲، ۷، ۱۰، ۱۱، و ۱۳).
	نگرش	نیاز است که تصویر درستی از توازن کار و زندگی در سازمان به منظور جلب حمایت مدیریت ارشد ارائه گردد تا نگرش سطوح عالی سازمان در رابطه با این موضوع تصحیح شود. همچنین، لزوم برون‌نگری در صنعت نفت و جلوگیری از نگرش‌های درون‌صنعتی بیش از گذشته احساس می‌شود (مصاحبه ۲ و ۹).
مدیریت فرهنگ	اصلاح فرهنگ سازمانی	ضرورت اصلاح فرهنگ سازمانی با در نظر گرفتن ارزش‌های بازنگری‌شده در این صنعت احساس می‌شود (مصاحبه ۱، ۲، ۱۰، ۱۱، و ۱۳).
	ایجاد جو اعتماد در سازمان	اعتماد فرد به سازمان و سطوح مدیریتی سازمان موجب می‌شود فرد با آرامش خاطر بیش‌تری در محیط کار حاضر شود و این اطمینان را داشته باشد که در صورتی که کار خود را به نحو مطلوبی به انجام برساند، کارش توسط سازمان دیده می‌شود و مورد تشویق قرار می‌گیرد. این فرد به‌طور دائم نگران موقعیت شغلی خود نیست و به همکاران و رؤسای خود اعتماد دارد که در صورتی که دو هفته به مرخصی می‌رود، کار در سازمان به نحو مطلوبی توسط سایر همکاران پوشش داده می‌شود و شرایط کاری وی به خطر نمی‌افتد (مصاحبه ۱۰).

ادامه جدول ۱۱: راهبردها از منظر خبرگان صنعت نفت

مقوله اصلی	مقوله فرعی	بر اساس نظر خبرگان
نگهداشت نیروی انسانی	آموزش مهارت‌های زندگی	آموزش مهارت‌هایی از قبیل مدیریت استرس، حل مسئله، مدیریت احساسات، و نحوه لذت بردن از کار و زندگی و مهارت‌های مثبت‌نگری در دستیابی به توازن بهتر راهگشاست (مصاحبه ۲، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، و ۱۳).
	نگهداشت نیروی انسانی	نگهداشت نیروی انسانی در سازمان شامل اقدام‌هایی از قبیل: <ol style="list-style-type: none"> ۱. ارائه امکانات رفاهی از قبیل بن کارت سینما، رستوران، و سالن‌های ورزشی به منظور استفاده فرد و اعضای خانواده است تا کارمند بتواند اوقات باکیفیت‌تری را در کنار اعضای خانواده سپری نماید (مصاحبه ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، و ۱۲). ۲. نحوه پرداخت اضافه‌کار متناسب با کیفیت کار فرد و نه فقط ساعات حضور در محل کار (مصاحبه ۲، ۳، و ۹). ۳. پشتیبانی و حمایت عاطفی از نیروی انسانی، به نحوی که کارمند سازمان را به عنوان جزئی از خانواده خود قلمداد کند (مصاحبه ۱، ۲، ۴، ۱۱، و ۱۳). ۴. ساعات کاری انعطاف‌پذیر (۸ ساعت کار در زمان کاری، ۸ تا ۵ بعد از ظهر)، که فرد با توجه به نحوه حضور در خانواده، سرویس فرزندان، و ترافیک بین محل کار تا زندگی بتواند زمان مناسب را تنظیم نماید (مصاحبه ۵، ۶، ۱۰، و ۱۱). ۵. نحوه اعطای مرخصی باید به گونه‌ای باشد که فرد دست‌کم دو هفته را به دور از تنش‌های اداری در کنار اعضای خانواده بگذراند. البته بهتر است مرخصی‌های طولانی‌مدت در ابتدای سال به سازمان اطلاع داده شود تا سازمان بتواند فرد مناسبی را در آن مدت جایگزین کند (این امر می‌تواند به جانشین‌پروری در سازمان نیز کمک کند) (مصاحبه ۲، ۴، ۷، ۱۰، و ۱۱). ۶. برخی امکانات مانند مهد کودک تحت نظارت سازمان که امکان تردد در طول ساعت اداری نیز فراهم باشد، برای بانوان شاغل آرامش خیال و آسودگی را در محیط کار به دنبال دارد (مصاحبه ۲). ۷. تامین نیازهای مالی افراد از طریق اعطای وام‌هایی با سود کم و بازپرداخت مناسب (مصاحبه ۲ و ۷). ۸. توجه به نیازهای افراد در محیط کار شرایط بهتری برای کار کردن فرد فراهم آورد. گاهی حتی یک صندلی مناسب می‌تواند بازدهی کارمند را در طول روز افزایش دهد (مصاحبه ۲). ۹. بازتعریف نقش «باشگاه‌ها» در صنعت نفت در استفاده مناسب کارکنان از امکانات دارای اهمیت است. در حال حاضر، برخی از کارمندان به دلیل امکان رزرو دشوار یا برخی محدودیت‌های فرهنگی امکان استفاده از امکانات باشگاه را ندارند (مصاحبه ۲، ۷، ۱۰، و ۱۱). ۱۰. این امر در خصوص نقش بهداشت و درمان صنعت نفت نیز بسیار مهم است. به دلیل شلوغی بسیار زیاد بیمارستان صنعت نفت، فرد برای گذراندن طول درمان خود و اعضای خانواده‌اش با دشواری‌های بسیاری روبه‌روست (مصاحبه ۹).

پیامدها

از پیامدهای سازمانی می‌توان به بهبود عملکرد سازمانی، تعهد سازمانی، و تعامل‌های/ رفتارهای مثبت و سازنده در محیط کار اشاره نمود. شاید یکی از دلایلی که خروجی‌ها/ پیامدهای توازن کار و زندگی چندان مورد توجه و بحث نخبگان سازمانی قرار نمی‌گیرد، ملموس نبودن ایجاد توازن در سازمان و نبود درک نتایج آن باشد.

جدول ۱۲: پیامدها از منظر خبرگان صنعت نفت

مقاله	بر اساس نظر خبرگان
رفتارهای مثبت و شکل‌گیری اعتماد بین افراد سازمان، ایجاد روابط سازنده سازمانی بین همکاران، شکسته سازنده در محیط شدن سکوت سازمانی و از بین رفتن کم‌کاری و سایر رفتارهای مخرب را می‌توان از جمله پیامدهای ایجاد توازن بین کار و زندگی به حساب آورد (مصاحبه ۱، ۳، و ۱۰).	کار
عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، هم‌افزایی را ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود (مصاحبه ۲، ۷، و ۱۱).	بهبود عملکرد سازمانی
از نقطه‌نظر خبرگان مورد مصاحبه، تعهد سازمانی تعلق خاطر است که هر یک از کارکنان نسبت به سازمان در خود احساس می‌کند و این امر موجب می‌شود قصد ترک سازمان در آن‌ها کاهش یابد و به سازمان خود افتخار کند (مصاحبه ۲، ۷، ۱۰، و ۱۲).	افزایش تعهد سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور تدوین چارچوبی در جهت ایجاد توازن بین کار و زندگی در سطح صنعت نفت (در سطح سازمانی) صورت می‌گیرد. با توجه به تنوع مفاهیم و پیچیدگی و پنهان بودن جنبه‌های مختلف آن، به‌ویژه در فرهنگ بومی ایرانی و در بخش مهمی از صنعت (نفت)، از نظریه زمینه‌ای استفاده می‌شود که بر روایت خبرگان از واقعیت پیرامونی تکیه دارد. بدین منظور از ۱۳ خبره مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام می‌گیرد و پس از تکمیل مصاحبه‌ها، مراحل کدگذاری باز، محوری، و انتخابی انجام می‌شود و مدل نهایی در قالب پارادایم کدگذاری اشتراوس و کوربین ارائه می‌شود.

آنچه در این پژوهش مورد تاکید مصاحبه‌شوندگان قرار دارد، موضوع «تخصیص زمان مفید» است. آنان اعتقاد دارند که نمی‌توان زمان بین هر دو حوزه توازن کار و زندگی را به صورت یکسان

در نظر گرفت، اما کیفیت زمان تخصیص یافته می‌تواند برابر باشد. همچنین با توجه به نظر خبرگان، توازن در پاسخگویی به مسئولیت‌های پذیرفته شده نیز مهم شناخته می‌شود که در پژوهش‌های پیشین اشاره‌ای به آن نمی‌شود. بنابراین، در این پژوهش ابعاد سنجش توازن کار و زندگی در سطح صنعت نفت بر مبنای درگیر شدن، رضایتمندی، مسئولیت‌پذیری، و تخصیص زمان مفید مطرح می‌شود که نتایج ارائه شده در **جدول (۷)** قابل مشاهده است.

یکی دیگر از مطالب مهم در بررسی شرایط علی و تخصیص سهم بزرگی از آن به مباحث سازمانی، دسته‌بندی این مباحث در بخش‌های مختلفی مانند جوّ سازمانی، توسعه سرمایه انسانی، و مدیریت شغل است. بزرگ‌ترین چالش برای متخصصان منابع انسانی، استخدام، آموزش، و حفظ افراد با در نظر گرفتن هزینه‌هاست و این بسیار مهم است که سازمان‌ها فرهنگی را ایجاد نمایند که توازن بین زندگی حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای کارکنان را مدنظر قرار دهند. از منظر خبرگان، سازمان با راهبردهایی از قبیل ارزیابی عملکرد، بهبود فرایندها، و هدفگذاری برای فرد و سازمان می‌تواند عملکرد را مدیریت کند. همچنین، با بازتعریف و نهادینه کردن ارزش‌ها، اصلاح فرهنگ سازمانی با توجه به ارزش‌های نهادینه شده، ایجاد نگرش‌های صحیح، و به تصویر کشیدن دورنمایی مطلوب از نتایج توازن کار و زندگی برای مدیران و تصمیم‌گیران صنعت نفت، مدیریت فرهنگ را در سازمان‌های زیرمجموعه اجرایی نماید. متأسفانه، آنچه در حال حاضر در سطح صنعت نفت و در مصاحبه با خبرگان آن صنعت مشاهده می‌شود، حاکی از نبود ارزش‌های مدون است. از آن‌جا که ارزش‌ها زیربنای شکل‌گیری فرهنگ صحیح در سازمان است، پس می‌توانند کل فرایند توازن را در سطح صنعت نفت تحت تاثیر قرار دهند. در همین راستا، توانمندسازی افراد و آموزش و پرورش آنان، به‌ویژه در سطوح میانی سازمان، ضمن توجه به مدلسازی و پژوهش در حوزه توازن بین کار و زندگی، می‌تواند زمینه را برای مدیریت کشف و پرورش استعدادها و بالا بردن آگاهی کارکنان در آن زمینه هموار نماید. همچنین، برخی تلاش‌ها در زمینه نگهداشت نیروی انسانی، همان‌گونه که در پژوهش‌های پیشین اشاره می‌شود، می‌تواند علاوه بر انگیزه‌مند نمودن کارکنان، محیطی را فراهم نماید که کارمند در آن احساس راحتی کند و سازمان را به منزله عضوی از خانواده خود تلقی نماید. این امر علاوه بر ایجاد تعهد سازمانی در فرد، به بهبود روابط بین حوزه‌های کار و زندگی کارکنان منجر می‌شود. راهبردهایی از قبیل ایجاد مهد کودک برای فرزندان کارمندان، اعطای مرخصی استحقاقی، ساماندهی نحوه پرداخت اضافه کار، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، ایجاد برخی امکانات رفاهی به منظور استفاده کارمند و خانواده همگی می‌تواند به نگهداشت نیروی انسانی در سازمان منجر شود و آسودگی خیال را برای وی فراهم آورد. از دید خبرگان، مجموعه این عوامل

موجب می‌شود که کارمند بتواند مرز بین کار و زندگی خود را به نحو مطلوب‌تری مدیریت نماید که در نتیجه آن، شاهد رفتارهای مثبت و سازنده وی در محیط کار، بهبود عملکرد سازمانی، و افزایش تعهد سازمانی خواهیم بود.

کسب و بهبود مهارت‌های زندگی از قبیل خودمدیریتی، مدیریت استرس، برقراری ارتباط موثر، مدیریت تغییر، مدیریت زمان، مدیریت فناوری (به‌ویژه با بروز و ظهور فناوری‌های جدید و افزایش استفاده از شبکه‌های اجتماعی و این‌که فناوری‌ها به‌طور معمول همه‌جا همراه ما هستند، اما این ما هستیم که باید مسلط بر فناوری باشیم)، و مدیریت اوقات فراغت می‌تواند ما را در این مهم یاری نماید. با ایجاد توازن بین کار و زندگی، افراد نه تنها از کار و زندگی خود ابراز خرسندی می‌کنند و تعامل‌ها و روابط مثبت و سازنده‌تری در هر دو حوزه دارند، بلکه سطح بهداشت روانی و تحمل‌پذیری آنان نیز افزایش می‌یابد. سازمان باید محیط کار پاسخگویی را ایجاد نماید که فرهنگ و مدیریت حمایت‌کننده دارد، برنامه‌های دوستانه متناسب با سبک زندگی در این محیط در نظر گرفته می‌شود، و شغل‌ها با ساعات کاری منطقی درجه‌ای از انعطاف‌پذیری و اختیار را به کارمند می‌دهد.

به علت آن‌که تمرکز پژوهش بر مصاحبه با مدیران و سیاستگذاران حوزه منابع انسانی و خبرگان علمی در سطح صنعت نفت است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی چارچوب ارائه‌شده به تفکیک در بین کارکنان صنعت و به تناسب شرکت‌ها و مناطق عملیاتی، به‌ویژه به تفکیک صف و ستاد، مورد بررسی قرار گیرد تا میزان درستی آن در سطح کارکنان سنجش شود. هر چند به دلیل جامعیت چارچوب ارائه‌شده بهتر است این موضوع در چند مرحله و به ترتیب اجزای چارچوب سنجیده شود. بازنگری در ارزش‌های سازمانی و ایجاد یک نگرش مناسب بین کارکنان سازمان درباره نحوه برخورد با کار و زندگی از جمله اقدام‌های اساسی است که هر سازمان در راستای مدیریت فرهنگ سازمانی باید به انجام رساند. کمبود زمان کافی، تعصبات جنسیتی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، و به همان نسبت، مسئولیت‌های خانوادگی مهم‌ترین چالش‌هایی هستند که زنان در دستیابی به توازن کار-زندگی با آن روبه‌رو می‌شوند، پس نیاز است پژوهشگران در این رابطه مصادیق را مورد سنجش قرار دهند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه است که می‌توان به محدودیت‌های پژوهش کیفی در تعمیم‌پذیری داده‌ها، زمان‌بر بودن گردآوری داده‌ها، و از سویی دیگر، انتخاب نمونه‌ها و جلب اعتماد هنگام گزینش یافته‌ها اشاره نمود. همچنین، از آن‌جا که تفسیر پژوهشگر محدود است، تجربه و دانش شخصی وی بر مشاهده‌ها و نتیجه‌گیری‌های مربوط به مسئله پژوهش اثر می‌گذارد.

اظهاریه

لازم است از حمایت مادی و معنوی شرکت ملی گاز ایران در انجام این پژوهش قدردانی شود.

منابع

الف) فارسی

- اشتراوس، آنسلم، و کریبن، جولیت (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی - رویه‌ها و روش‌ها. ترجمه بیوک محمدی، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اشتراوس، آنسلم، و کریبن، جولیت (۱۳۹۵). مبنای پژوهش کیفی؛ فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه ابراهیم افشار، انتشارات نی.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید بر نظریه بر پایه (گرنند تئوری، *GTM*). انتشارات آگاه.
- گیبینز، جان، و ریمر، بو (۱۳۸۱). سیاست پست مدرنیته: درآمدی بر فرهنگ و سیاست معاصر. ترجمه مسعود انصاری، انتشارات گام‌نو.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۸۷). تجدد و تشخیص: جامعه و هویت شخصی در عصر جدید. ترجمه ناصر موفقیان، انتشارات نی.

ب) انگلیسی

- Aggarwal, S. (2012). Balancing Professional & Personal Life: Work Life Balance Study. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(2), 3-11.
- Banu, R., & Duraipandian, K. (2014). Development of an Instrument to Measure Work Life Balance of Professionals In Chennai. *International Journal of Management*, 5(11), 21-33.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>.
- Bharathi, S. V., & Mala, E. P. (2016). A Study on the Determinants of Work-Life Balance of Women Employees in Information Technology Companies in India. *Global Business Review*, 17(3), 665-683. <https://doi.org/10.1177/0972150916630847>.
- Bird, J. (2004). Work-Life Balance Defined. *Officer*, 81(5), 19-21.
- Branch, S. H. (2008). *The Effects of Organisational Work-Life Balance Initiatives on Accountants in New Zealand*. (Masters of Science in Applied

- Psychology), University of Canterbury.
- Bressers, H. (2004). *Implementing Sustainable Development: How to Know What Works, Where, When and How Chapter in Governance for Sustainable Development: The Challenge of Adapting Form to Function*, William M. Lafferty (Editor), Edward Elgar Publishing: Cheltenham, 2004.
- Carlson, J., Sperry, L., & Lewis, J. A. (2013). *Family Therapy Techniques: Integrating and Tailoring Treatment*: Routledge.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the Link between Work Life Balance Practices and Organisational Outcomes in SMEs. *Personnel Review*, 41(3), 359-379. <https://doi.org/10.1108/00483481211212986>.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological Choices in Work–Life Balance Research 1987 to 2006: A Critical Review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*: Sage Publications.
- Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The Moderating Roles of Job Control and Work–Life Balance Practices on Employee Stress in the Hotel and Catering Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005>.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*: Sage Publications.
- De Villiers, J., & Kotze, E. (2003). Work–Life Balance: A Study in the Petroleum Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(3), 15-23.
- Dolai, D. (2015). Measuring Work Life Balance among the Employees of the Insurance Industry in India. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 140-151.
- Fatima, N., & Sahibzada, S. A. (2012). An Empirical Analysis of Factors Affecting Work Life Balance among University Teachers: The Case of Pakistan. *Journal of International Academic Research*, 12(1), 16-29.
- Fisher, G. (2001). Work–Life Balance: A Construct Development Study.

- Unpublished Doctoral Dissertation. Bowling Green State University, Bowling, OH.*
- Glaser B. G., & Strauss A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York, Adline de Gruyter.*
- Glaser, B. G. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions: Sociology Press.*
- Glaser, B. G. (2005). *The Grounded Theory Perspective 3: Theoretical Coding: Sociology Press.*
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Foley, S. (2006). *Work-Family Balance: Exploration of a Concept.* Paper Presented at the Families and Work Conference, Provo, UT.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Work-Life Balance: A Matter of Choice? *Gender, Work and Organization, 16*(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x>.
- Gyanchandani, R. (2017). A Qualitative Study on Work-Life Balance of Software Professionals. *IUP Journal of Organizational Behavior, 16*(4), 53-67.
- Haddon, B., & Hede, A. (2010). *Work-Life Balance –An Integrated Approach.* Retrieved from Faculty of Business, University of the Sunshine Coast Queensland, Australia.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations, 50*(1), 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>.
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking Balance? Work-Life Employment Practices in the Modern Economy. *Personnel Review, 33*(4), 418-429. <https://doi.org/10.1108/00483480410539498>.
- Jyothi Sree, V., & Jyothi, P. (2012). Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women. *Advances in Management, 5*(6), 35-44.
- Kumarasamy, M. M., Pangil, F., & Mohd Isa, M. F. (2016). The Effect of Emotional Intelligence on Police Officers' Work-Life Balance: The Moderating Role of Organizational Support. *International Journal of Police Science & Management, 18*(3), 184-194. <https://doi.org/10.1177/1461355716647745>.

- Lankester, T. (2003). *Work Life Balance, Guidelines For the Aid Sector*. People In Aid/InterHealth. <https://fdocuments.in/document>.
- Lee, F. (2002). *Supportive Work Practices and Work-Life Balance*. (Graduate Diploma of Psychology), School of Psychology, Deakin University.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance. Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*.
- Murphy, F., & Doherty, L. (2011). The Experience of Work Life Balance for Irish Senior Managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(4), 252-277. <https://doi.org/10.1108/02610151111135732>.
- Naithani, D., & Jha, A. (2009). An Empirical Study of Work and Family Life Spheres and Emergence of Work–Life Balance Initiatives Under Uncertain Economic Scenario. *Growth-Journal of the Management Training Institute*, 37(1), 69-73. <https://ssrn.com/abstract=2678982>.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1-17.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17(3), 15-29. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>.
- Raja, S., & Stein, S. L. (2014). Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 27(2), 71-74. [10.1055/s-0034-1376172](https://doi.org/10.1055/s-0034-1376172).
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Introducing Theoretical Approaches to Work–Life Balance and Testing a New Typology among Professionals. *Creating Balance?* (pp. 27-46): Springer.
- Rehman, S., & Roomi, M. A. (2012). Gender and Work–Life Balance: A Phenomenological Study of Women Entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 209-228. <https://doi.org/10.1108/14626001211223865>.
- Robbins, D. (2008). *Understanding Research Methods: A Guide for the Public and Nonprofit Manager*: CRC Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work—Life Conflict: Is Work Time or Work Overload More Important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315. <https://doi.org/10.1177/1038411108095761>.
- Snooks, G. D. (1996). *The Dynamic Society: Exploring the Sources of Global*

- Change*: Psychology Press.
- Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative Research Requires Quality Concepts of Its Own. *Management Decision*, 39(7), 551-556. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005801>.
- Swarnalatha, C. (2017). *A Hand Book on Work-Life Balance*: Ashok Yakkaldevi.
- Swathi, R., & Mohapatra, D. (2015). Work–Life Balance: Evolution and Models- A Study in the Indian Context. *International Journal of Science and Research*, 6(5), 1910-1914.
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*: Academic Press.
- Voydanoff, P. (2014). *Work, Family, and Community: Exploring Interconnections*: Psychology Press.
- Waller, A. D., & Ragsdell, G. (2012). The Impact of E-Mail on Work–Life Balance. *Aslib Proceedings*, 64(2), 154-177. <https://doi.org/10.1108/00012531211215178>.
- Warhurst, C., Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2008). Out of Balance or Just Out of Bounds? Analysing the Relationship between Work and Life. *Work Less, Live More? Critical Analyses of the Work-Life Boundary*.