



Presenting a Model of Work-Life Integration with an Emphasis on the Flexible Work of Working Mothers In the General Office of Cooperatives, Labor and Social Welfare of Tehran Province

Abbas Nargesian (Ph. D.)¹, Marjan Faiyazei (Ph. D.)²
Shahzad Nayyeri (Ph. D.)³, Parvaneh Alizadeh⁴

Abstract

Job flexibility is mentioned as one of the motivational and effective ways to do things quickly and cost-effectively for the employee and the organization. This issue has become more and more important among thinkers and senior government officials, especially in the context of the spread of Corona virus in Iran and the world. Increasing attention to the health of employees and the emphasis on family affairs and the need to employ capable employees in flexible jobs, has made telecommuting a necessity and inevitable. Therefore, the aim of this study was to provide a model of life-work integration with emphasis on flexible work of working mothers. A grounded theoretical qualitative approach was used to conduct the research. The study population consisted of all mothers working in the General Department of Labor Cooperation and Social Welfare of Tehran province who had the experience of doing flexible work during their service period. 32 of them were interviewed using snowball targeted sampling method. The research tool was a semi-structured interview. Open, axial and selective coding methods were used to analyze the qualitative findings. Participator feedback method was used to validate the data. The results showed that "family cohesion" as a central category, "commitment to work and life, work-life balance, flexibility and work teams" as causal conditions, "family education, organizational structure, strengthening Succession, job and personality appropriateness and social capital as strategies, categories of "organizational budget, human resource development, family conditions and organizational culture" as context and "social constraints - legal shortcomings, barriers Environmental weakness, software structure weakness, and job stress have been cited as intervening conditions, and living-life integration with emphasis on flexible working mothers can have consequences for "strengthening the family foundation, reducing layoffs, and physical and mental health.". Using the results of this study can be effective in improving the flexibility, satisfaction and working conditions of working mothers.

Keywords: *Work Life Integriion; Flexible Work; Working Mothers; Family Cohesion.*

-
1. Assistant professor at the Department of Public Administration, University of Tehran, Iran (Corresponding Author), anargesian@ut.ac.ir
 2. Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
 3. Assistant professor at the Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran
 4. PhD student in Human Resource Management, Alborz Campus, University of Tehran



ارائه مدل یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف پذیر مادران شاغل در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران

عباس نرگسیان*، مرجان فیاضی**
شهرزاد نیری***، پروانه علیزاده****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۶/۱۵

چکیده

انعطاف پذیری شغلی، به عنوان یکی از روش های انگیزشی و اثربخش در انجام سریع امور و باصرفه برای شاغل و سازمان یاد می شود. این مهم به ویژه در شرایط فراگیری بیماری کرونا در ایران و جهان بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان و مدیران کلان دولتی قرار گرفته است. توجه روزافزون به سلامت کارکنان و تأکید بر امور خانواده و لزوم به کارگیری کارکنان توانمند در مشاغل منعطف، دورکاری را به یک امر ضروری و غیرقابل اجتناب تبدیل کرده است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف پذیر مادران شاغل بوده است. برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی از نوع گرانددتئوری استفاده شد. جامعه پژوهش، کلیه مادران شاغل در اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان تهران بودند که تجربه انجام کار منعطف را در طول دوران خدمت خود داشتند که با استفاده از روش نمونه گیری هدف مند مبتنی بر گلوله برفی با ۳۲ نفر از آنها مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل یافته های کیفی از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای اعتباربخشی به داده ها از روش بازخورد مشارکت کننده استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد "انسجام خانواده" به عنوان مقوله محوری، "تعهد به کار و زندگی، توازن در کار و زندگی، انعطاف پذیری و تیم های کاری" به عنوان شرایط علی، "آموزش های خانوادگی، ساختار سازمان، تقویت جانشین پروری، تناسب شغل و شخصیت و سرمایه اجتماعی" به عنوان راهبردها، مقوله های "بودجه سازمان، توسعه منابع انسانی، شرایط خانوادگی و فرهنگ سازمان" به عنوان بستر و زمینه و "محدودیت های اجتماعی نقص های قانونی، موانع زیست محیطی، ضعف ساختار نرم افزاری و استرس های شغلی" به عنوان شرایط مداخله گر مطرح شدند و یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف پذیر مادران شاغل می تواند پیامدهای "تقویت بنیان خانواده، کاهش ترک خدمت و سلامت جسمی و روانی" داشته باشد. استفاده از نتایج این پژوهش می تواند در بهبود وضعیت انعطاف پذیری، رضایت و شرایط کاری مادران شاغل مؤثر واقع شود.

کلیدواژه: یکپارچگی کار زندگی؛ کار انعطاف پذیر؛ مادران شاغل؛ انسجام خانواده

anargesian@ut.ac.ir

*. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

** . استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

***. استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

****. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، ایران.

مقدمه

مدیران سازمان‌هایی که به دنبال، افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی هستند، در جهت بهبود نگرش‌ها، افزایش انگیزه افراد برای کار بهتر و بیشتر و نیز قوی‌تر کردن احساس تعهد آنان نسبت به سازمان، تلاش می‌کنند تا با کاهش میزان غیبت کارکنان، ترک شغل و سایر رفتارهای کناره‌گیرانه به وسیله آنان، بهره‌وری سازمان و عملکرد شغلی کارکنان را افزایش دهند (سورد^۱، ۲۰۱۸: ۱۲۲). همچنین اداره و کنترل مشاغل کار انعطاف‌پذیر، مدیریت نوینی را طلب می‌کند. در مدیریت مشاغل منعطف، به‌طور هم‌زمان کارمند و مدیر در محل زندگی و یا سکونت خویش فعالیت کرده که در این بین، مدیر و یا مسئول نظارت کارکنان، وظیفه کنترل از طریق فرایندهای الکترونیکی از داخل خانه را انجام می‌دهد (علی‌یاری، ۱۳۹۲: ۴). تعادل کار- زندگی^۲ مفهوم گسترده‌ای مشتمل بر اولویت‌بندی مناسب میان کار و شغل از یک طرف و زندگی مشتمل بر سلامت، لذت‌بردن، اوقات فراغت، خانواده و توسعه معنوی از طرف دیگر است (آمیتنز و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان بین‌المللی کار^۳، توازن کار- زندگی را تحت تأثیر زیرساخت‌های اجتماعی و ویژگی‌های شغلی دانسته است. در دسترس بودن مقرون به صرفه و با کیفیت مراقبت از کودک، مراقبت از سالمندان، خدمات اجتماعی، ایاب و ذهاب کارکنان و زیرساخت‌های داخلی مناسب مؤلفه‌هایی هستند که باعث کاهش تعارض کار- زندگی می‌شوند (فگان^۴ و همکاران، ۲۰۰۴). سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۵ برای کمک به بهبود توازن کار- زندگی زنان، مشاغل انعطاف‌پذیر را به‌عنوان یکی از سیاست‌های مناسب مطرح کرده است (گرینهیل^۶، ۲۰۱۲).

تحقیقات در مورد نقش‌های فرهنگی زنان و مردان در خانواده نشان داده است که مادران نسبت به پدران در قبال فعالیت در منزل، مسئولیت بیشتری قبول می‌کنند (بورلی^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). مادران شاغل با ترک وظایف سنتی خانوادگی خود، معیارهای سنتی جامعه و اخلاقی را نقض کرده‌اند (تانگنی، استوویگ، و ماسک^۸، ۲۰۰۷). براساس عرف جوامع خانواده‌محور، وظیفه اصلی مادران، پوشش و حمایت

1. Surd
2. Work-Life Balance
3. International Labour Office (ILO)
4. Fuegan
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
6. Greenhill
7. Borelli
8. Tangney, Stuewig, & Mashek

از بنیان خانواده، تربیت فرزندان و یا حتی همسر خود می‌باشد. در کنار این امور و در صورت اشتغال وظیفه فعالیت خارج از منزل به وظایف مادران شاغل اضافه می‌شود (بورلی، و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین تحقیقات مشابهی نشان داد هنگامی که از پدران و مادران در شرایط مساوی خواسته شد که بین وظایف زندگی و وظایف شغلی یکی را انتخاب کنند، مادران تعصب بیشتری به وظایف زندگی و حمایت از خانواده در خود احساس نموده‌اند (واندرلیپ، وناستبرگ، درکس، آرتزن^۱، ۲۰۱۹).

وجود مشاغل منعطف برای سازمان‌های دولتی و خصوصی معایب و مزایای متعددی را به همراه دارد (آلن و همکاران^۲، ۲۰۱۶). به عنوان مثال، دورکاری به عنوان یک نوع از مشاغل منعطف. از یک طرف دورکاری می‌تواند کارکنان شاغل در خانه را به سمت انزوای حرفه‌ای سوق دهد (کوپر و کورلند^۳، ۲۰۰۲) و بر تعاملات اجتماعی آنها تأثیر منفی بگذارد. از طرف دیگر، سبب می‌شود تا کارکنان تعادل بیشتری میان کار و زندگی خود تجربه کنند و از مزایایی چون کاهش هزینه حمل و نقل و بهره‌وری بالاتر بهره‌مند شوند (الن و همکاران، ۲۰۱۶).

پژوهش حاضر، مشاغل انعطاف‌پذیر مادران را در زمره یکی از چالش‌های شغلی و خانوادگی مورد بررسی و کنکاش قرار داده و با نگاهی اجتماعی، به بررسی یکی از بخش‌های مهم منابع انسانی سازمان‌ها در سازمان‌های دولتی و غیردولتی پرداخته است (لمبرت^۴ و هوگان^۵، ۲۰۱۸). افزایش روزافزون تمایل بانوان به اشتغال و تقابل هم‌زمان شغل و خانواده، سبب بروز تضاد در انتخاب فعالیت مادران شاغل شده است (شانموگام و همکاران، ۲۰۱۹). هرچند قوانین حمایتی برای مادران شاغل در حال افزایش و بهبود می‌باشد، اما نقص‌های اجرایی باعث کاهش توسعه یافتگی در بخش اشتغال مادران شده است. اهمیت این موضوع از آنجا دوچندان می‌شود که موضوع مشاغل منعطف در سازمان‌های دولتی و بررسی عوامل آن، موضوعی جدیدی به شمار می‌رود و تاکنون تحقیقات منسجمی پیرامون این مقوله یا موضوع در کشورمان صورت نگرفته است. ارائه مدلی برای یکپارچگی کار - زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل می‌تواند ضمن صرفه‌جویی در هزینه‌ها، رضایت مراجعان و مدیران سازمانی را نیز فراهم آورد. بنابراین، این

1. Aarntzen, Derks, Van Steenberg & Van Der Lippe
2. Allen et al
3. Cooper & Kurland
4. Lambert
5. Hogan

پژوهش در مقام پاسخ به این سؤال اساسی است که مدل یکپارچگی کار-زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل در اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان تهران چگونه است؟ یکی از دغدغه‌های مهم در مجموعه اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی، کیفیت زندگی کاری کارکنان آن است. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ممکن است یکی از تعیین‌کننده‌های اصولی در منابع انسانی سازمان‌های امروزی به‌ویژه اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی شود. تحقیقات به‌عمل‌آمده، نشان داده است که سرپرستان می‌توانند با استقرار فرایند کیفیت زندگی کاری موجب کاهش شکایت، غیبت از کار، حوادث شغلی و جابه‌جایی کارکنان خود شوند. اهداف اصلی برنامه کیفیت زندگی کاری در اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی عبارت است از: ۱. ارتقای شرایط کاری، ۲. کارآمدی بیشتر سازمانی. نتایج تحقیقات گذشته نشان داده است که همواره مشاغل انعطاف‌پذیر در اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی دارای اهمیت بوده است. به‌طوری‌که مدیران عالی‌رتبه سازمان مذکور در برنامه‌ریزی‌های شغلی خود، جایگاه تعریف‌شده‌ای برای این سری از مشاغل باز نموده و معتقد هستند که اندیشه‌های تازه و دگرگونی-های ریشه‌ای که ناشی از پیشرفت تکنولوژیکی و فناوری شده است، باید در پیکره اداره مذکور و سازمان‌های تابعه وارد شود؛ تا ضمن بهبود رضایت کارکنان از سازمان، افزایش بهره‌وری و ارتقای میزان کارایی حاصل شود (نوری، ۱۳۹۴: ۱۹). به‌این ترتیب، مطالعه و بررسی این گونه رفتارها در سازمان بسیار مهم و ضروری به‌نظر می‌رسد و این پژوهش قصد دارد ابعاد و عوامل مؤثر مدل یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل در اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان تهران را مورد بررسی قرار دهد.

مبانی نظری

تعادل کار-خانواده: تعادل کار و زندگی، مقوله‌های مهم امروزی در مدیریت منابع انسانی سازمان است که در زندگی کاری کارکنان سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. تعادل کار و زندگی فرایندی است که به ایجاد احساس رضایت به‌هنگام ایفای نقش‌های مختلف در زندگی شخص منجر می‌شود (ایوانز، کارنی و ویلکینسون^۱، ۲۰۱۳). وجود تعادل میان کار و زندگی، حکایت از وجود

1. Evans, Carney, & Wilkinson

سیاست‌های سازمانی مناسب برای کمک به کارکنان خود در کار و زندگی خانوادگی آنها دارد (دبورا و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۵). این در حالی است که مادران شاغل با درخواست اضافه کاری، تعادل اولیه بین کار و زندگی خود را مخدوش و پیامدهای منفی زیادی را بر دوش خانواده خود تحمیل می‌کنند. توازن کار-خانواده در جوامع مدرن و پست‌مدرن صنعتی به خاطر نگرانی این جوامع درباره کیفیت زندگی مسئله مهمی است. تاجایی که کلارک (۲۰۱۷)، توازن کار-خانواده را به‌عنوان رضایت از حضور در خانه و ارائه خدمت به خانواده تعریف کرده است (کلارک، ۲۰۱۷: ۱۲۴). هاولویک^۱ (۲۰۱۸) بیان داشته است که کارفرمایان می‌توانند با اعمال مقررات کار انعطاف‌پذیر و نهادینه‌ساختن فرایند کیفیت یکپارچگی کار و زندگی، موجبات کاهش غیبت از کار و ترک کارکنان خود را فراهم سازند. جان سورد (۲۰۱۸) نشان داد که ادراکات مثبت در کیفیت زندگی کاری، تأثیر مستقیمی روی روحیه کارکنان دارد و تعهد اعضا نسبت به سازمان را افزایش داده و میزان ترک خدمت را کاهش می‌دهد (سورد، ۲۰۱۸: ۱۲۲). بالتس و همکاران (۱۹۹۹)، دریافتند که یکپارچگی کار و زندگی کارکنان رضایت شغلی را افزایش داده و رهبران سازمان از نگرش بهتر کارکنان، بهبود عملکرد کاری و کاهش نتایج هنگام اجرای سیاست‌های کار و زندگی سازمانی فعال‌تر می‌کند (دبورا و همکاران، ۲۰۱۹).

کارکنانی که از تعادل کار-زندگی برخوردار هستند؛ بیشتر از ارزش‌های سازمانی حمایت می‌کنند، از استرس شغلی کمتری رنج می‌برند، شادی بیشتری در محل کار دارند، تمایل کمتری به ترک شغل خود دارند، رضایت بیشتری از زندگی شخصی خود دارند، سلامت جسمی بهتری دارند و کمتر علائم مرتبط با مشکلات روانی در آنها دیده می‌شود و از احساسات مثبت‌تری برخوردارند (بورک، ۲۰۱۰). درحالی که تعادل کار و زندگی جنبه‌های بسیاری از زندگی یک فرد را دربرمی‌گیرد، برای کسانی که وظیفه مادری هم دارند، درگیر شدن در زندگی فرزندان، وقت بیشتری را در خارج از محل کار در خدمت خانواده خواهند بود (اویومان، گالینسکی و ماتوس^۲، ۲۰۱۱). هارینگتون، وان دیوزن، فرون و ادی^۳ (۲۰۱۴) یافته‌های مشابهی در مطالعه خود داشتند. آنها خاطر نشان کردند که والدینی که درگیری کار و زندگی را تجربه کرده‌اند، زمانی که فرزندان متولد می‌شوند با اخذ مرخصی مازاد، زمان بیشتری را صرف خانواده

1. Holouik

2. Aumann, Galinsky, & Matos

3. Harrington, Van Deusen, Fraone and Eddy

خود می‌کنند (پارکر^۱، ۲۰۱۴). همچنین به گفته مادران:

الف) تعادل در مسئولیت شغل و خانواده خود دشوار بوده است.

ب) آنها دوست دارند خانه باشند و وقت بیشتری با فرزندانشان سپری کنند (دبورا و همکاران، ۲۰۱۹). برخی از مادران شاغل معتقدند که کارفرمایان تمایل دارند که مادران بعد از صاحب فرزند شدن، زمان بیشتری را صرف خانواده خود کنند. تحقیقات متعددی در این مورد انجام شده و دریافته‌اند که وقتی والدین در مورد خانواده خود مسئولیت پذیرتر باشند، در نتیجه نیازهای مالی و وجدان کاری در محیط کار بیشتر نمود پیدا می‌کند و خود را نشان می‌دهد (هریتون، وان دیوزن، و لادز^۲، ۲۰۱۰). با این حال، موندی (۲۰۱۳) دریافت که اکثر پدران در مورد برنامه‌های توسعه کار-زندگی سازمان‌ها بی‌اطلاع بوده و یا تمایلی به کسب اطلاعات ندارند. در مقابل، مادران از تمام برنامه‌های کار-زندگی سازمان خود مطلع بوده و سعی می‌کنند تا با حداکثر توان، از مزایای موجود استفاده نمایند. با این حال، بانوان شاغل به‌طور فزاینده‌ای از ناکافی بودن برنامه‌های کار و تعهدات خانوادگی خود گزارش کرده‌اند (گراهام و دیکسون، ۲۰۱۴). ملنر، آرونسون، و ککلوند^۳ (۲۰۱۴) خاطرنشان کردند که مردان بر کنترل مرز بین تعادل کار زندگی و یکپارچگی کار زندگی تأکید می‌کنند و بنابراین در دستیابی به یکپارچگی کار و زندگی موفقیت بیشتری دارند (دبورا و همکاران، ۲۰۱۹).

کار انعطاف‌پذیر: شانموگام و آگاروال^۴ (۲۰۱۹) انواع کار انعطاف‌پذیر و ادراکات سازمانی حمایت از خانواده را در قالب یک مدل مفهومی بیان نموده‌اند. در این مدل برای کاهش تضادهای فردی بین کار و خانواده سه سطح را تعیین کردند که یکپارچگی کار و زندگی را بدین طریق می‌توان کنترل نمود که عبارتند از ترک شغل، رضایت شغلی و کشمکش زندگی کاری. باید در نظر داشت که زنان در زمان زایمان علاوه بر توجه خانواده به نیازهای سازمانی و مالی محیط شغلی خود نیز احتیاج دارند. این یکپارچگی ممکن است تحت نماد گزینه‌های کار انعطاف‌پذیر طبقه‌بندی شده و شامل کار کوتاه‌تر نیز باشد. برخی از برنامه‌های کاری که به دستیابی به این هدف عبارتند از: پاس‌های ساعتی، مرخصی‌های ویژه و استراحت شغلی، کار نیمه‌وقت، ارتباط از راه دور، فشرده شدن مشاغل هفتگی، مرخصی زایمان، مرخصی

1. Parker
2. Harrington, Van Deusen, & Ladge
3. Mellner, Aronsson, and Kecklund
4. Shanmugam & Agarwal

طولانی بدون حقوق و مهم‌تر از همه ادراک اعتماد به آن تضمین امنیت شغلی و محافظت از شغلی برای کسانی که گزینه‌های قابل انعطاف را انتخاب می‌کنند (شانموگوم و آگاروال، ۲۰۱۹: ۲۵۸).

اگر در سازمانی کارکنان حق انتخاب داشته باشند و بتوانند سبک ارائه شغلی خود را انتخاب نمایند، نشانه حمایت کلی سازمانی از کارمندان و خانواده‌های آنها تلقی شود. بنابراین، ممکن است کارکنان، سازمان خود را حامی خود و خانواده‌شان بدانند (آلن، ۲۰۱۶). وقتی یک سازمان انعطاف‌پذیری نشان می‌دهد، بیانگر این است که به کارمندان خود اهمیت می‌دهد. اکثر تحقیقات گذشته که بر سنجش این ارتباط بین ادراکات کارکنان متمرکز شده است، از محیط‌های کاری خانوادگی و در دسترس بودن گزینه‌های کار انعطاف‌پذیر است. لازم به ذکر است استفاده واقعی از سیاست‌های دوری کاری و حمایت از خانواده کمتر به این موضوع پرداخته است (شتون، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، مشاغل انعطاف‌پذیر روش سازماندهی و انجام کار با استفاده از فناوری اطلاعات بوده و به کارکنان اجازه می‌دهد وظایف خود را خارج از محل کار انجام دهند (استراتیگا و جیاوتزی، ۲۰۱۶؛ کمیسیون اروپا، ۲۰۰۹). حقوق و دستمزد در مشاغل منعطف، اهرم و نیرو محرکه اشتیاق کارکنان به این مشاغل بوده که می‌تواند اثر مثبت و یا منفی بگذارد. با این وجود، مواردی دیگری هستند که می‌توان از آن به عنوان اهرم‌های تمایل و یا عدم تمایل به مشاغل انعطاف نام برد که عبارتند از: توجه به احتمال تمایل مادران به حضور در منزل و مراقبت از فرزندان و سالمندان، نوع برنامه‌های مشاغل انعطاف‌پذیر، نیاز به بالابودن تمرکز در شغل، طلب دستمزد کمتر، عدم اعتماد به نفس کم در زمینه ارتباطات، تمایل به کار در مشاغل سنتی، هزینه‌های رفت و آمد (بلانگر، ۱۹۹۹).

به طور مشابه، ویژگی‌های محلی کار می‌تواند به گونه‌ای باشد که کار منعطف بهره‌وری ساعتی کمتری نسبت به کار در سازمان داشته باشد (داچر و سارال، ۲۰۱۲؛ جیوانیس، ۲۰۱۵). در مقابل، تمایل به کار در خانه می‌تواند به هزینه‌های قابل توجهی برای سازمان‌ها منجر شود که ممکن است به کاهش دستمزد تبدیل شود. پرداخت حق بیمه یکی دیگر از راه‌های تشویق کار از راه دور است (هیل و همکاران، ۱۹۹۸).

مطابق با دیدگاه کرلند و بایلی (۱۹۹۹)، یکی از مزایای کار منعطف در سطح فردی اثر مثبت آن بر

1. Bélanger
2. Dutcher and Sara
3. Giovanis
4. Hill & et al.

تبادل میان کار و زندگی است. طرح کار منعطف یک حمایت اجتماعی برای کمک به کارکنان است، به طوری که بتوانند هم کار کنند و استقلال مالی داشته باشند و هم به عنوان والدینی فعال، ایفای نقش کنند (دی مارتینو، ۲۰۰۱). طرفداران این طرح آن را گزینه‌ای عالی برای انجام کار و مراقبت از فرزندان خردسال در منزل، به طور هم‌زمان می‌دانند (هارتمن، استونر و آرورا، ۱۹۹۲). کار منعطف با ایجاد انعطاف‌پذیری کاری به یکپارچگی زندگی کاری و خانوادگی می‌انجامد (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹؛ کمیسیون اروپا، ۲۰۰۹؛ کلیهر و اندرسون، ۲۰۰۹؛ بارد و توماس، ۲۰۱۰؛ جزنی، ۱۳۸۸؛ عطایی، ۱۳۹۱). در جدول (۱) مزایای مشاغل منعطف در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی بیان شده است.

جدول ۱. مزایای مشاغل منعطف در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی (شجاع‌نوری و همکاران، ۱۳۹۴)

مزایای کار منعطف در سطوح اجتماعی	مزایای کار منعطف در سطوح سازمانی	مزایای کار منعطف در سطوح فردی
<ul style="list-style-type: none"> کاهش ترافیک کاهش آلودگی هوا کاهش جرم محلی افزایش حضور اجتماعی 	<ul style="list-style-type: none"> افزایش بهره‌وری کاهش غیبت از محل کار افزایش روحیه مزاحمت‌های کم‌تر در اداره کاهش هزینه‌های سربار برخورداری از منبع گسترده‌تر استعدادها کاهش نرخ تغییر و تحول در نیروی انسانی پیروی از مقررات 	<ul style="list-style-type: none"> کاهش زمان رفت‌وآمد صرفه‌جویی در هزینه‌ها کاهش استرس نیاز نداشتن به جابه‌جایی استقلال بیشتر انعطاف‌پذیری در برنامه برخورداری از محیط کاری راحت کاهش حواس‌پرتی نبود سیاست‌های اداری توازن میان کار و زندگی افزایش رضایت شغلی

مشاغل منعطف، طیف وسیعی از فرصت‌های جدید را در رابطه با تبادل کار-زندگی فراهم می‌سازند. افزایش انعطاف‌پذیری در زمان انجام کار و محل انجام کار، یکی از مزایای مشاغل منعطف است که به بهبود تبادل میان کار و زندگی منجر می‌شود. به علاوه، مشاغل منعطف سبب کاهش زمان تردد شهری می‌شوند که بالتبع فرصت بیشتری را برای گذراندن با اعضای خانواده فراهم می‌کند. همچنین به مدد

مشاغل منعطف، امکان تعدیل کار به منظور مراقبت از فرزندان یا سالمندان وجود دارد. همچنین، مشاغل منعطف به والدینی که به تازگی صاحب فرزند شده‌اند، این فرصت را می‌دهند تا به طور نیمه‌وقت کار کنند و بقیه زمان را صرف نگهداری از کودکان خود بکنند (دی مارتینو، ۲۰۰۱). با بررسی‌های به عمل آمده در ادبیات تحقیق عواملی که بیش از سایر عوامل در مدل کار انعطاف‌پذیر تأثیر دارد، در جدول (۲) بیان شده است.

جدول ۲. عوامل مؤثر در مدل کار منعطف

پژوهشگران	عوامل تأثیرگذار در مدل کار انعطاف‌پذیر
استراتیگا و جیاوتزی (۲۰۱۶)	جهت اجرای کار انعطاف‌پذیر ضروری است تا بستر فناوری که شامل محیط انتقال داده‌ها، محیط دریافت‌کننده اطلاعات و همچنین مسیر ارتباطی مناسب می‌باشد، باید در داخل سازمان و محدوده جغرافیایی زندگی کارکنان وجود داشته باشد.
دی مارتینو (۲۰۰۱)	لزوم حمایت اجتماعی: سازمان‌ها به منظور انجام وظایف رسالت اجتماعی خود، طرح‌های حمایتی از خانواده به‌عنوان بخش کوچکی از جامعه را در برنامه‌های خود قرار داده‌اند تا علاوه بر ایفای نقش حمایتی از خانواده، در جهت مباحث اقتصادی و بالابردن سطح اقتصاد خانواده‌ها، مشارکت داشته باشند.
پیگانی و استفانی (۲۰۱۹)	انعطاف‌پذیری: یکی از مؤلفه‌های کار منطف در جهت بهبود توازن میان کار و زندگی افزایش انعطاف‌پذیری است. کار منطف طیف کاملی از فرصت‌های جدید را در رابطه با توازن کار- زندگی ارائه می‌دهد.
شجاع‌نوری و همکاران (۱۳۹۴)	وضعیت اقتصادی: یکی از دلایل اصلی که بانوان به دنبال کسب درآمد و اشتغال هستند، کسب استقلال مالی و کاهش وابستگی است. کمک به معیشت و اقتصاد خانواده در درجات بعدی قرار گرفته است.
کلارک (۲۰۱۷)	کیفیت زندگی: با ایجاد صحیح تعادل کار - خانواده مادران نقش پررنگ‌تری در خانواده خواهند داشت و مشاغل با کمترین تضاد همراه خواهد بود.
هاولویک (۲۰۱۸)	بخشنامه و مقررات: در صورتی که سازمان‌ها بخشنامه‌ها و مقررات مصوبات صادر شده درمورد یکپارچگی کار زندگی را به‌درستی اجرا نمایند، قطعاً باعث کاهش آمار غیبت و ترک کار مادران شاغل می‌گردد.
شانموگوم و اگاروال (۲۰۱۹)	گردش مالی: عملیاتی کردن دورکاری به‌مثابه یکی از اشکال کار انعطاف‌پذیر نیازمند صرف بودجه جهت فراهم ساختن بسترها و زیرساخت‌های لازم است. هر طرحی بودجه لازمی را می‌طلبد.

عوامل تأثیرگذار در مدل کار انعطاف‌پذیر	پژوهشگران
سلامت روانی و اجتماعی: ازطریقی که اعضای یک مجموعه نقشی را از راه فراهم کردن تقاضاهای زمانی کمتر، فشار کمتر یا انتظارات منعطف‌تر نسبت به فرستنده نقش مستقیماً فشارهای نقش معین را کاهش می‌دهند، همچنین حمایت اجتماعی کارکنان و سازمان اجراکننده.	آیکان (۲۰۱۵)
بهره‌مندی مناسب از زمان: مادران شاغل با تقسیم مناسب زمان و توانایی‌های خود، وقت بیشتری را می‌توانند در کنار خانواده و فرزندان خود بوده و بهره‌وری مناسب‌تری از زمان خود داشته باشند.	آمتیزن و همکاران (۲۰۱۹)
آموزش: سازمان‌ها با بررسی نیازهای آموزشی می‌توانند نیازهای شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار داده تا میزان بهره‌وری و عملکرد کارکنان را ارتقا دهند.	گری دسلر (۲۰۱۵)
مسئولیت اجتماعی: به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که علاوه بر تمرکز بر مسائل اجتماعی، منافع ذی‌نفعان سازمان در حوزه‌های تحقیقات و توسعه را شامل شود.	مایو و گومز میجیا (۲۰۱۶)
منابع انسانی: مشاغل انعطاف‌پذیر به کارکنان کمک می‌کنند تا آنها بتوانند میان تعهدات کاری با زندگی شخصی توازن ایجاد کنند. اجرای مؤثر سیاست کاری منعطف نیازمند تمرکز ویژه سرپرستان جهت هدایت اثربخش این سیاست است.	ویلیامز (۲۰۱۹)

پیشینه پژوهش

کاردوانی و همکاران، (۱۳۹۶) در پژوهشی اشاره می‌دارد که حوزه «مادری/اشتغال» به هم‌زمانی نقش‌های مادری و شغلی برای زنان از جهات مختلفی قابل تأمل و نیازمند تدبیر و مدیریت است. تدابیر حاکمیت در راستای تسهیل این امر، تحت مقوله «سیاست اجتماعی» که از ابزار مدیریت مخاطرات اجتماعی و پاسخ به نیازهای گروه‌های خاص می‌باشد، قابل تحقق است. محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر انعطاف‌پذیری ساعات کار بر تعهد شغلی کارکنان ستادی وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی دریافتند که میزان اثرگذاری انعطاف‌پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی کارکنان رابطه تنگاتنگی با میزان بهره‌وری سازمانی دارد و اگر انعطاف‌پذیری شغلی در سازمان افزایش یابد، تعهد شغلی نیز به تبع آن افزایش می‌یابد. شجاع‌نوری و همکاران، (۱۳۹۴) در تحقیقی با هدف تحلیل اثرات دورکاری مادران شاغل و متأهل بر یکپارچگی کار-زندگی، بیان می‌دارند که عوامل سازمانی با ۵۰ درصد بیشترین

جدول ۳. خلاصه از پیشینه پژوهش های داخلی

نام پژوهشگر و سال	عنوان	روش	جامعه و نمونه	ابزار	نتایج تحقیق	افتراق با پژوهش حاضر
رشیدی و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر یکپارچگی کار و زندگی بر رضایت شغلی و تعهد حرفه ای	توصیفی - همبستگی	جامعه آماری آموزشگران کشاورزی تهران بودند. ۱۱۸ نفری از آنها از طریق جدول گرجسی و مورگان انتخاب شد	پرسشنامه استاندارد	بین یکپارچگی کار و زندگی با رضایت شغلی و تعهد حرفه ای آموزشگران کشاورزی همبستگی وجود دارد.	درمورد ساعت کاری انعطاف پذیر توجه چندانی نشده است.
محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵)	تأثیر انعطاف پذیری ساعات کار بر تعهد شغلی	توصیفی - همبستگی	جامعه آماری کارکنان ستادی اداره کلکار و رفاه اجتماعی بودند با روش نمونه گیری تصادفی.	پرسشنامه استاندارد.	انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی تأثیر دارد. می توان این گونه بیان نمود که اگر انعطاف پذیری شغلی در سازمان افزایش یابد، تعهد شغلی نیز به تبع آن افزایش می یابد.	در این تحقیق در مورد ساعت کاری انعطاف پذیر توجه چندانی نشده است.
شجاع نوری و همکاران (۱۳۹۴)	تحلیل اثرات دور کاری زنان شاغل و متاهل بر یکپارچگی کار- زندگی	کیفی - اسنادی	زنان شاغل در بخش دولتی و وزارتخانه ها	چک لیست	چالش های دور کاری به سه دسته فردی، سازمانی و اجتماعی تقسیم می شود. براین مبنا، چالش های سازمانی دور کاری با ۵۸,۰۶ درصد عمده ترین چالش ها در زمینه دور کاری هستند.	درمورد یکپارچگی کار زندگی توجه چندانی نشده است و تحقیقات این پژوهش عمدتاً کتابخانه ای است

تأثیر را در عدم تمایل به انجام دورکاری دارد و عوامل فرهنگی-اجتماعی، محیطی و فناورانه با ۱۶,۶۶ درصد کمترین تأثیر را در عدم تمایل به انجام دورکاری بر کارکنان دارند، اما در تمایل به انجام دورکاری عوامل سازمانی با ۴۴,۸۲ درصد بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن عوامل فرهنگی-اجتماعی با ۳۷,۹۳ درصد که خانواده را هم شامل می‌شود، بیشترین تأثیر را دارد.

مارکو اورل^۱ (۲۰۱۹) در تحقیقی که به بررسی والدینی پرداخته که باتوجه به شرایط شغلی از امکان ساعات کار منعطف برخوردار بوده اند و با مقایسه این کارکنان با افرادی که ساعات کار آنها بدون تغییر بوده، میزان تعارضات خانوادگی را مورد نقد و بررسی قرار داده است، نشان داد که کارگران انعطاف پذیر که خود را مشغول انجام کارهای شغلی و تعهدات خانوادگی می‌دانند، تمایل به دنبال شرایط بهتری دارند که به آنها در مقابله با موقعیت‌های متناقضی کمک می‌کند و علاوه بر این، زندگی اجتماعی خود را برای ایجاد فرصت‌های شغلی بیشتر تقویت می‌کند. آمتیزن و همکاران (۲۰۱۹) بیان داشتند که مادران شاغل غالباً هنگام یکپارچگی کار و مسئولیت‌های خانوادگی، احساس گناه را تجربه می‌کنند. احساس گناه کار مادران شاغل، والدین قصد داشتند که شرایط کار مورد بازنگری قرار گیرد (مثلاً تأکید بر جنبه مالی کار و دورکاری) یا تطبیق شرایط کار و گذراندن اوقات فراغت و نگهداری از فرزندان. مطالعات انجام شده نشان داد که کار در خارج از خانه برای مادران باعث نمود رفتارهای جنسی، جنسیتی و سنتی در مادران می‌گردد. به‌طور خاص، مادران شاغل: ۱. بیشتر در مورد کاهش کار در ساعات کاری خود فکر می‌کردند. ۲. مدت زمانی را که برای خود برنامه‌ریزی کرده بودند، کاهش می‌دهند. ۳. برنامه‌ریزی کردند که در آینده زمان و انرژی بیشتری را برای فرزندان خود اختصاص دهند. پنه لویپه ویلیامز^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی بیان داشت که برنامه‌ریزی مشاغل منعطف^۳ به‌طور معمول در سیاست‌های سازمانی و برای کارکنان سازمان ارائه می‌شوند. لذا اجرای برنامه‌های مشاغل منعطف در سازمان‌ها، به حمایت از مدیران آن سازمان بسیار وابسته است. توانایی درک مدیران سازمان، از اجرای کار انعطاف‌پذیر، بسیار محدود بوده و با عدم شناسایی بالقوه موانع، با اجرای صحیح مشاغل منعطف مخالفت نموده و یا در موارد متعدد، مشاغل منعطف به‌درستی اجرا نشده و موجب نارضایتی کارکنان شده است.

1. Marko Orel
2. Penelope Williams
3. Flexible Work Arrangements (FWAs)

جدول ۴. خلاصه پیشینه پژوهش های خارجی

نام پژوهشگر و سال	عنوان	روش	جامعه و نمونه	ابزار	نتایج تحقیق	افتراق با پژوهش حاضر
مارکو اورل (۲۰۱۹)	حمایت از یکپارچگی کار - زندگی با استفاده از فضاهای کار منعطف	کیفی	والدین شاغل که به صورت داوطلب انتخاب شده اند	مصاحبه باز	کارگران انعطاف پذیر که خود را مشغول انجام کارهای شغلی و تعهدات خانوادگی می دانند، به دنبال شرایط بهتری تمایل دارند که به آنها در مقابله با موقعیت های متناقضی کمک می کند.	این پژوهش رویکردی مردم شناختی را در اجرای مشاهدات داشته است.
پیگانی و استفانی (۲۰۱۹)	کارگران در کاری در ایتالیا چه کسانی هستند؟	کیفی	بیش از ۲۳۸۸ کارگران ایتالیایی به صورت داوطلب انتخاب شدند	مصاحبه باز	در ایتالیا جنسیت و ترکیب خانواده به عنوان عوامل تعیین کننده دور کاری می باشند. به علاوه، کارمندان دور کاری از حق بیمه دستمزدی برخوردارند که بین ۲،۷ تا ۸ درصد است.	در این پژوهش به جنسیت کارکنان توجهی نداشته، اما در تحقق پیش رو مادران شاغل هدف اصلی پژوهش هستند.
آمتیزن و همکاران، (۲۰۱۹)	بررسی پیامدهای اشتغال مادران در خارج از خانه و احساس گناه مادران	کیفی	مصاحبه با ۲۸ نفر از مادران شاغل	مصاحبه باز	الف) بیشتر درمورد کاهش کار در ساعات کاری خود فکر می - کردند، ب) مدت زمانی را که برای خود برنامه ریزی کرده بودند کاهش می دهند. ج) برنامه ریزی کردند که در آینده زمان و انرژی بیشتری را برای فرزندان خود اختصاص دهند.	در این پژوهش به ابعاد روحی و روانی و فردی کارکنان سازمان بیشتر مورد توجه قرار گرفته شده است.

نام پژوهشگر و سال	عنوان	روش	جامعه و نمونه	ابزار	نتایج تحقیق	افتراق با پژوهش حاضر
پنه لویه ویلیامز (۲۰۱۹)	پشتیبانی از سرپرستان منابع انسانی در کار انعطاف پذیر	کیفی	یک مطالعه موردی در صنعت بیمه استرالیا	مصاحبه نیمه ساختاریافته	یافته‌های این مطالعه توانایی درک ناظران از اجرای کار انعطاف‌پذیر را به‌عنوان یک مانع بالقوه شناسایی می‌کند.	این تحقیق از در فضای بخش خصوصی انجام شده است
هیون جانگ ^۱ (۲۰۱۸)	تأثیر فشار روانی دور کاری بر تعارض کار-زندگی	توصیفی-همبستگی	زنان شاغل در بخش غیر دولتی	پرسشنامه محقق ساخته	نتایج نشان داد که تعارض کار-خانواده تأثیر منفی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی دارد و همچنین نتایج نشان داد تفاوت جنسیتی هیچ نقشی در تأثیر تعارض کار-خانواده بر رضایت شغلی ندارد.	در این پژوهش با رویکرد اساسی امور بانوان و تبعض‌های جنسیتی به موضوع نگاه کرده است.

سازمان‌هایی که سعی در حل مشکلات یکپارچگی کار زندگی برای مردان داشته‌اند، نتایج بهینه نداشته‌اند. برای شرکت IBM بیش از ۶۰,۰۰۰ کارمند را مورد بررسی قرار داده تا دریابند که زن و مرد هر دو در یکپارچگی کار و زندگی دارای مشکلاتی بوده که سهم زنان در این مصائب بیشتر از مردان است (گودمن^۲، ۲۰۱۱). باین وجود، زنان نگرانی‌های بیشتری در مورد اعضای خانواده خود نشان داده‌اند. همچنین خواسته‌های خود را نشانه ضعف یا عدم وابستگی به شغل خود می‌دانند. مادران شاغل مکالمات خود را فقط روی مباحث مربوط به کار متمرکز می‌کردند (دبورا و همکاران، ۲۰۱۹). بنکو و اندرسون (۲۰۱۰)، نشان دادند که پدران بیش از مادران، با تعادل در تعهدات کار و زندگی مشکلاتی را ذکر کردند. باین وجود، پدران همیشه نگران خواب آلودگی در محل کار هستند و این نگرانی باعث ترک محل در

1. Hyun-Jang
2. Goodman

مردان شده و استرس شغلی و فرسودگی شغلی را افزایش می‌دهد. درحالی‌که که مادران شاغل با این مشکل به راحتی کنار می‌آیند (دبورا و همکاران، ۲۰۱۹).

از دیدگاه‌های منتقدانه‌ای که به نحوه اشتغال بانوان و به‌ویژه مادران شاغل بین مدیران سازمان‌ها وجود دارد، عدم توجه به جنبه‌های کیفیت زندگی کاری و توجه و احترام به کارکنان می‌باشد. بسیاری از مدیران سازمان‌ها و بخش‌های منابع انسانی، انجام پرداخت‌های مالی و برقراری نظام جبران خدمات در سازمان را فقط مبتنی بر رضایت از عملکرد و افزایش کیفیت کاری در سازمان می‌دانند. یعنی اگر آنها احساس کنند نیازهایشان در کار برآورده شود، راضی نخواهند بود. افزایش کیفیت زندگی کاری در بالا بردن کارایی و اثربخشی سازمان و عملکرد آن نقش مؤثر ایفا می‌کند. برخی از برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری به دگرگونی‌های اندکی نیاز دارند تا ضمن افزایش بازدهی رضایت مدیران سازمانی هم تأمین گردد. از نگاهی دیگر و با توجه به دیدگاه انتقادآمیز تعدادی از صاحبان صنایع و سازمان‌های بزرگ، بهتر کردن ارتباط میان کارکنان یک روش اثربخش و کارآمد برای بهبود کیفیت زندگی کاری شناخته شده است. ارتباط می‌تواند انتقال اندیشه‌های کارکنان را در راستای بهتر شدن فرآورده‌ها و دگرگونی‌های سازمانی آسان سازد و درعین حال باعث افزایش احساس مشارکت کارکنان در کار می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به دلیل عدم وجود الگوی تجربی و نظری در حوزه یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر از روش پژوهش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد^۱ از نوع نظام‌مند استفاده شد، زیرا که بافت نظام کار و رفاه اجتماعی کشورمان دارای بافت منحصر به فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است که لزوماً مبانی نظری مستخرج از پیشینه پژوهش با آن بافت نمی‌تواند هماهنگی داشته باشد. نظریه داده‌بنیاد یک نوع راهبرد روش پژوهش کیفی است که به منظور توسعه مجموعه‌ای از مفاهیم منسجم، طراحی شده است که از پدیده محوری مورد مطالعه (یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل) تبیین نظریه کاملی را ارائه می‌دهد. در این پژوهش از روش اشتراوس یا عینیت‌گرا برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، زیرا روشی نظام‌مند دارد.

جامعه مورد بررسی مادران شاغل در اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان تهران بودند که تجربه انجام کار منعطف را در طول دوران خدمت خود داشتند. در این روش کیفی، با استفاده از نمونه گیری هدف مند^۱ مبتنی بر گلوله برفی^۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به جمع آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری^۳ ادامه داده شد؛ یعنی نمونه گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد (عزیزی، ۲۰۱۴)؛ یعنی دیگر هیچ مفهوم جدید توسط مصاحبه شونده گان ارائه نشد (کرسول، ۲۰۱۴). برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب نظر بودن در حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان حوزه ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با اداره کار و رفاه اجتماعی کشور. در مجموع تعداد ۳۲ مصاحبه انجام شد. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شونده گان در جدول (۵) ذکر شده است.

مصاحبه ها توسط یکی از نویسندگان مقاله به صورت حضوری انجام شد. میانگین زمان انجام مصاحبه ها ۵۰ دقیقه بود. شمای کلی مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود: ۱. مشخصات فردی افراد؛ ۲. زمان و تاریخ مصاحبه ۳. مکان مصاحبه ۴. مصاحبه شونده و ۵. مصاحبه کننده. اگرچه این پروتکل پیش از آغاز مصاحبه ها طراحی شده بود، اما فرایند گفتگو با هر مصاحبه شونده با توجه به ماهیت کیفی پژوهش متفاوت و براساس پاسخ های آن فرد و مفاهیم ظهور یافته حین مصاحبه بود. تمامی مصاحبه ها ضبط و سپس پیاده سازی شدند. همچنین با توجه به پاندومی و ویروس کرونا بخشی از مصاحبه ها به صورت ویدئو کنفرانس، تماس صوتی و تصویری انجام شد.

جدول ۵. وضعیت گروه مصاحبه شونده گان

تعداد	زیر مؤلفه	عوامل جمعیت شناختی
۵	مدیران بخش های مختلف اداری و سازمانی	موقعیت شغلی و سازمانی
۴	معاونت سازمان تأمین اجتماعی و سازمان های تابعه	
۱۴	اعضای هیئت علمی مدیریت منابع انسانی دانشگاه	
۹	مسئولین بخش های مختلف اداری و سازمانی	
۵	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۲	۳۰ تا ۴۰ سال	

1. Purposeful Sampling
2. Snowball Sampling
3. Theoretical Saturation

تعداد	زیر مؤلفه	عوامل جمعیت‌شناختی
۹	۴۱ تا ۵۰ سال	
۶	بیشتر از ۵۰ سال	
۲	کارشناسی و پایین‌تر	تحصیلات
۸	کارشناسی ارشد	
۲۲	دکتری	
۶	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۱۱	۵ تا ۱۵ سال	
۸	۱۶ تا ۲۵ سال	
۷	بیشتر از ۲۶ سال	

باتوجه به نظریه مفهوم‌سازی بنیادی در پژوهش، از روش کدگذاری باز^۱ و کدگذاری محوری^۲ در تحلیل و تفسیر یافته‌ها استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آنها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به‌منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و براساس الگوی ارتباط شناسایی‌شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار بود. برای اعتباربخشی به داده‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۳ استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در زیر آمده است:

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Participant Feedback

جدول ۶. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۴م	۶۵	۲۹	۸	٪۸۹
۲	۹م	۶۷	۲۶	۱۵	٪۷۸
۳	۱۶م	۱۱۴	۴۳	۳۳	٪۷۵
مجموع		۲۴۶	۹۸	۵۶	٪۸۰

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول (۷) آمده است.

جدول ۷. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدهای دو کدگذار	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۴م	۱۲۴	۴۹	۲۷	٪۷۹
۲	۹م	۸۲	۲۹	۱۶	٪۷۱
۳	۱۶م	۷۳	۳۰	۱۲	٪۸۲

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش براساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی براساس نظریه اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) انجام شده است. کدگذاری باز عبارت از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌هاست. این روند از مفاهیم شروع شده و در نهایت به کشف مقوله می‌انجامد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۷۰). مفاهیم، برچسب‌های ذهنی

1. Strauss, A. L., & Corbin

هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی تر است. به عبارت دیگر زمانی که طبقه‌بندی مفاهیم صورت می‌گیرد، مقولات شکل می‌گیرند؛ یعنی زمانی که مفاهیم با هم مقایسه می‌شوند و به نظر می‌رسد که به پدیده‌های مشابه مربوط هستند، مقولات کشف می‌شوند. فرایند تجمیع مفاهیم و تبدیل آنها به مقولات از طریق مقایسه مستمر میان داده‌ها صورت می‌گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۳۲ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش منجر به شناسایی ۱۱۷ مفهوم و ۲۲ مقوله فرعی شد.

کدگذاری محوری عبارت از سلسله رویه‌هایی است که پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقوله‌ها به شیوه‌های جدیدی اطلاعات به یکدیگر ربط می‌یابند. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) که متضمن شرایط علی، پدیده محوری، زمینه، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها است صورت می‌گیرد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۷۶). شرایط علی^۱؛ به حوادث یا وقایعی دلالت دارد که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منتهی می‌شود. پدیده محوری^۲؛ حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که راهبردها برای کنترل و اداره کردن آنها معطوف می‌شود. زمینه^۳؛ نشانگر محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده است. شرایط میانجی (دخیل)^۴؛ در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها عمل می‌کنند^۵ و عبارت از راهبردهای ایجاد شده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری تحت شرایط مشاهده شده خاص است. پیامد^۶؛ نتیجه کنش‌هایی است که در مقابله با یا جهت اداره و کنترل کردن پدیده‌ای صورت می‌گیرد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۱۰۷-۱۰۱). مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی به‌دست آمده در این پژوهش در شکل (۱) ارائه شده‌است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Causal Conditions
2. Core Category
3. Context
4. Intervening Conditions
5. Actions/Interactions Strategies
6. Consequences

جدول ۸. کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
تمرکز بیشتر در زندگی	انسجام خانواده	مقوله محوری یکپارچگی کار زندگی	
برنامه‌ریزی شغلی و کاری بر مبنای ساعات کار			
متناسب‌سازی شخصیت مادر شاغل با شغل و امورات محوله			
رفع ابهام در انجام وظایف خانواده			
هماهنگی بین مرخصی و خدمات اداری			
الزام قانونی سازمان‌ها در قوانین حمایت از خانواده			
اجرای صحیح مقررات پشتوانه بنیان خانواده			
لزوم بازنگری در قوانین سلامت خانواده			
لزوم تصویب قوانین حمایتی از زنان شاغل			
تفکیک کار زندگی در قوانین			
حمایت از بنیان خانواده و پذیرش اشتغال بانوان			
برنامه‌ریزی با محوریت انسان محوری			
تصویب بودجه‌های حمایتی			
برنامه‌ریزی مدون و همه‌جانبه برای تعادل کار زندگی	تقویت بنیان خانواده	پیامدهای یکپارچگی کار زندگی	
تعلیم و تربیت کودکان توسط مادران شاغل			
توسعه فرهنگی مادران شاغل در جامعه سنتی			
یکسان‌سازی اجرای قوانین در سازمان‌های دولتی و غیردولتی			
حمایت خانواده از مادران شاغل			
همکاری متقابل بین مادران شاغل در سازمان‌ها			
همکاری مدیران با حقوق قانونی مادران شاغل			کاهش ترک خدمت
تطبیق مادر شاغل با مادر خانه			
برقراری عدالت در حقوق و مزایا			
حمایت کارفرما از اشتغال بانوان			
اشتغال امن و افزایش تمایل به ازدواج و فرزندآوری			
حمایت همسران از مادران شاغل			
کمک به افزایش درآمد و اقتصاد خانواده			

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
سلامت جامعه در گروی سلامت مادران	سلامت روانی	پیامدهای یکپارچگی کار زندگی
تقویت روحیه فردی برای بهبود عملکرد		
تقویت امید به آینده شغلی		
توجه به روحیات شخصیت مادرانه در محیط کار مردانه	محدودیت‌های اجتماعی	
برقراری مشاغل منعطف در شرایط قرنطینه		
اولویت سلامت کارکنان		
افزایش مراقبت‌های بهداشتی از خود و خانواده		
تقویت سلامت خانواده		
انجام امورات محوله اداری براساس مصوبات سلامت جامعه		
حمایت از کارکنان و به‌ویژه مادران شاغل		
عدم تدوین قوانین و ضوابط علمی در حمایت از خانواده		
بررسی بازخوردهای برنامه‌های اجرای و تأثیر بر قوانین		
یکسان‌سازی اجرای مصوبات سازمان		
تغییر ساختار سازمان متناسب با مشاغل منعطف		
ضعف قوانین حمایت از خانواده		
برنامه‌ریزی برای ایجاد تیم‌های جایگزین		
رسالت و چشم‌انداز سازمانی در حمایت از مادران شاغل		
ثبت دائمی مشاغل منعطف در ساختار سازمانی		
جانشین‌پروری در پست‌های در تصدی بانوان		
عدم توجه به شاخص‌های نژادی و تنوع فرهنگی در مسائل زیستی		
محدودیت‌های مادران شاغل در برنامه‌های آلودگی‌های هوا		
وضعیت محیط کاری شاغل از نظر نور، دما، آلودگی صوتی و..		
تردد در مسیر محل زندگی و محل کار	موانع زیست‌محیطی	
توسعه نرم‌افزاری و فناوری سازمان‌های اداری		
ضعف سامانه‌ها و نرم‌افزارها در راستای انعطاف‌پذیری شغلی		
آموزش کارکنان در مواجهه با مشاغل منعطف	ضعف ساختارها	
امکان بهره‌برداری با حداقل امکانات در شرایط کار منعطف		

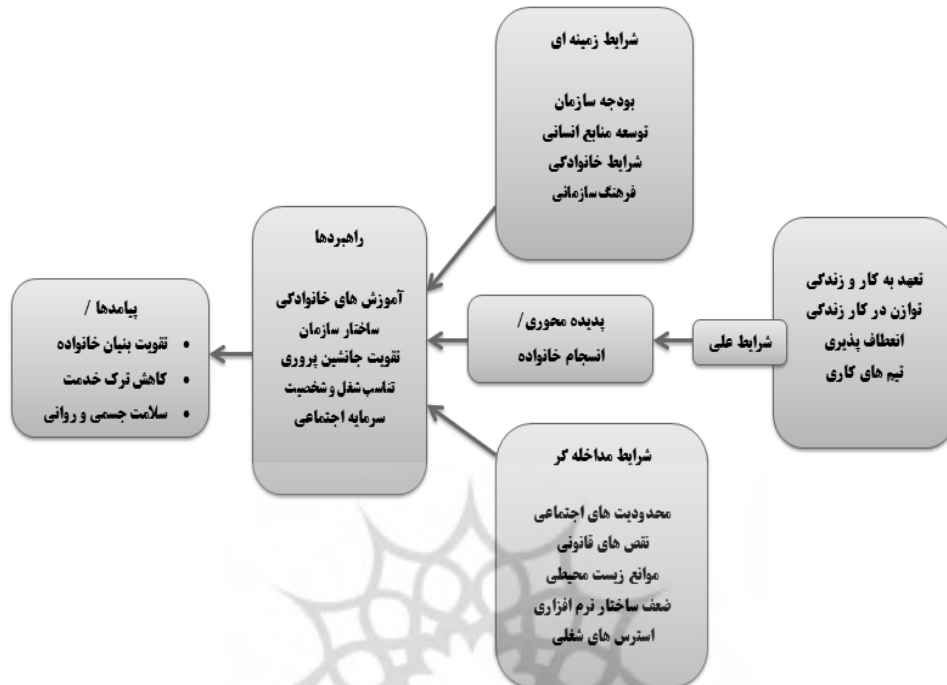
مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تأثیر فناوری بر استرس کارکنان	استرس‌های شغلی	عوامل مداخله‌گر یکپارچگی کار زندگی
استرس ادراک‌شده فناورانه (استفاده از رایانه، اینترنت و..)		
پیچیدگی‌های فناوری		
تعرض به حریم خصوصی کارکنان		
الزامی مدیران به اجرای مصوبات		
رفتارهای استرس‌آفرین مدیران مانند با کارکنان		
آموزش‌های خانوادگی در مورد انطباق‌پذیری با شرایط کار و..	راهبردها	راهبرد یکپارچگی کار زندگی
راهبردها و برنامه‌های یکپارچگی کار در سازمان		
تقویت جانشین‌پروری		
تناسب شغل با شخصیت		
سرمایه روان‌شناختی مادران	تعادل در کار زندگی	
برآورده‌سازی نیازهای کارکنان		
اعلام نیازهای کارکنان		
تأمین منابع موردنیاز در کار و زندگی		
آموزش مهارت‌های زندگی و خانوادگی		
بررسی بازخورد از وضعیت کارکنان		
تشکیل تیم‌های کاری جایگزین	تیم‌های کاری	شرایط علی در یکپارچگی کار زندگی
برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری		
جابه‌جایی کارکنان برای مشاغل منعطف		
رزرو کارکنان برای انجام مشاغل مرتبط		
کارکنان خلاق در مشاغل منعطف سازگارتر هستند	انعطاف‌پذیری	
بهره‌برداری آسان‌تر از فناوری برای کارکنان خلاق		
آموزش کارکنان توسط کارکنان خلاق و نوآور		
تقسیم‌بندی مهارت کارکنان		
تقویت منابع سازمانی انعطاف‌پذیر		
تداوم مشاغل منعطف در سازمان		
اولویت به کارگیری کارکنان سازگار		

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی		
افزایش روحیه اشتغال در محیط شغلی	تعهد به کار و زندگی	شرایط علی در یکپارچگی کار زندگی		
تقویت عرق سازمانی در محیط کار				
توجه به رسالت و چشم انداز سازمان در محیط کار				
اختصاص بودجه مالی در مشاغل انعطاف	بودجه سازمان			
تأمین منابع مالی در جبران خسارات ناشی از کم کاری				
تأمین بودجه بابت بسترهای نرم افزاری				
کاهش هزینه های جاری سازمان				
کاهش تردد ارباب رجوع و کسر بودجه				
گزارش برنامه های مالی				
برنامه ریزی برای پرداخت های مازاد به کارکنان				
حفظ فرهنگ اسلامی، ایران			فرهنگ سازمانی	عوامل زمینه ای
مادران شاغل و امنیت اخلاقی سازمان				
عدم خدشه به شخصیت مادران مجرد در محیط کاری				
تفکیک محل کار بانوان از آقایان				
ارتباطات سالم در بستر فضای مجازی	توسعه منابع انسانی			
شرایط جذب بانوان براساس قوانین مشابه آقایان				
عدم تبعیض در استخدام و به کار گیری				
برقراری نظام حقوق و مزایای عادلانه				
به کار گیری مشاغل منعطف بارضایت کارکنان				
حضور مدیران خانم در کمیته های شغلی				
درک متقابل مدیران از وضعیت جسمی مادران شاغل				
بررسی روند ارزیابی عملکرد کارکنان				
سالم سازی فضای کاری				
در مشاغل منعطف رعایت شیفت کاری و نوبت کاری				
سلامت فضای منعطف شغلی				
آماده بودن بستر نرم افزاری در محیط اشتغال				

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
هماهنگی و تعاملات خانوادگی	شرایط خانوادگی	
رعایت شرایط اشتغال مادر در محیط خانواده		
تحکیم شرایط خانوادگی		
نقش فعالانه بیشتر در محیط کاری		
انتخاب زمان انجام شغل		
تناسب شغل منعطف با جایگاه خانوادگی		
حق استفاده از دوران مرخصی		
تداوم کار زندگی برای مادران		
کاهش تعارضات مادر با جامعه		
توجه بیشتر به هدف تربیت نسل‌های آینده		
برنامه‌ریزی ساعات کاری متناسب با برنامه خانواده		

مرحله آخر کدگذاری به نظریه پردازی اختصاص دارد. نظریه یک مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنها برای توضیح و تبیین پدیده مورد بررسی است (هتچ و کانیف^۱، ۲۰۰۶: ۵). روند ساخت نظریه در این مرحله شامل انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌هاست (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۱۱۸). در این گام مقوله اصلی باید مانند خورشیدی در رابطه منظم نظام‌مند نسبت به سیاره‌هایش باشد. هرگونه ارتباط دادن مقولات به مقوله اصلی (محوری) نیز به‌وسیله پارادایم - شرایط، زمینه، راهبردها، پیامدها - صورت می‌گیرد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۱۲۶). بر همین اساس و با توجه به کلیه مفاهیم، الگوی کیفی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است.

1. Hatch & Cunliffe



شکل ۱. مدل پارادایم های یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف پذیر مادران شاغل

بر اساس مؤلفه های مکشوفه گزاره های حکمی (قضایا) مطابق جدول (۹) می باشد.

بحث و نتیجه گیری

در اکثر پژوهش های انجام شده در مورد روابط کار با زندگی و اهمیت مباحث روان شناسی در مشاغل گزینه هایی به چشم می خورد. تمرکز اصلی این قبیل تحقیقات و پژوهش انجام شده بر تجارب فردی و درگیری های کارکنان با خانواده و همچنین مدیران و همکاران معطوف می باشد. در این بین، مبحث روان شناسی بانوان شاغل از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و به طوری که به سنجش و اندازه گیری روحیات و مؤلفه های روان شناسانه مادران شاغل توجه زیادی شده است که به تازگی و با بالارفتن سطح رفاه و دانش اجتماعی به این قبیل مسائل توجه بیشتری می شود، اما باید اعتراف نمود که بنیان خانواده به عنوان تکیه گاه

جدول ۹. قضایای مؤلفه‌های مکشوفه پژوهش

گزاره	شرح گزاره
قضیه ۱	باتوجه به تحقیقات انجام شده و نتایج حاصله از پژوهش، حوزه‌های تعهد به کار و زندگی، تیم‌های کاری، توازن در کار زندگی و انعطاف‌پذیری از شرایط علی حاکم بر یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل محسوب می‌شود.
قضیه ۲	انسجام خانواده به‌عنوان پدیده محوری و اساسی در یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل در تحقیق پیش رو در نظر گرفته شده است.
قضیه ۳	شرایط زمینه‌ای از قبیل بودجه سازمان، توسعه منابع انسانی، شرایط خانوادگی و فرهنگ سازمانی نقش قابل توجهی در یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل ایفا نموده‌اند.
قضیه ۴	شرایط مداخله‌گر یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل شامل محدودیت‌های اجتماعی، نقص‌های قانونی، موانع زیست‌محیطی، ضعف ساختار نرم‌افزاری و در نهایت استرس‌های شغلی بستری مناسب را برای تحقق مدل یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل فراهم می‌کند.
قضیه ۵	راهبردهای یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل متأثر از آموزش‌های خانوادگی، ساختار سازمان، تقویت جانشین‌پروری، تناسب شغل با شخصیت و سرمایه اجتماعی است.
قضیه ۶	شرایط زمینه‌ای (بودجه سازمان، توسعه منابع انسانی، شرایط خانوادگی و فرهنگ سازمانی) و شرایط مداخله‌گر (محدودیت‌های اجتماعی، نقص‌های قانونی، موانع زیست‌محیطی، ضعف ساختار نرم‌افزاری و استرس شغلی) بر تأثیر راهبردها در ایجاد پیامدهای تقویت بنیان خانواده، کاهش ترک خدمت و سلامت روانی تأثیرگذار می‌باشد.

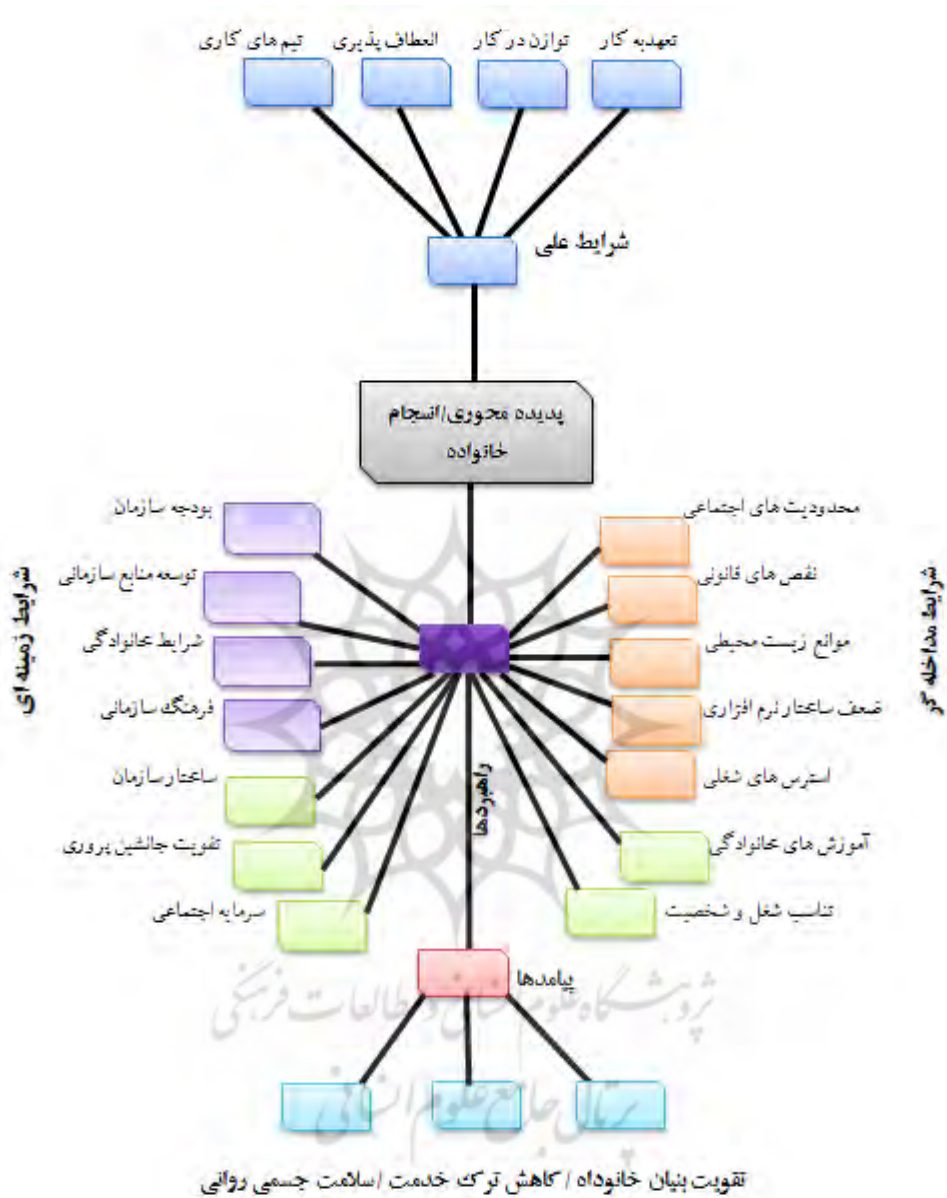
اصلی و اولیه مادران شاغل اصلی‌ترین مرکز توجهات روحی و روانی و بوده و با تقویت این مرکز می‌توان نقش زیادی بر افزایش توان روحی و روانی مادران شاغل برداشت. همچنین وجود سازمان‌های غیررسمی و گروه‌های غیردولتی مرتبط با مشاغل و خانواده که به صورت سازمان‌های غیرانتفاعی و یا مجازی مشغول به فعالیت هستند در ارتقای بخش روحی و روانی مادران نقش بسزایی دارند که از سیاست‌های رسمی و پرهزینه دولتی بهتر و سریع‌تر به نتیجه می‌رسند.

هدف کاربردی این پژوهش، طراحی مدل کار انعطاف‌پذیر و تأثیر آن بر یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر بوده که می‌تواند به سازمان‌ها و مراجعان، تعاملات بیشتر و قوی‌تری در جهت

رسیدن به اهداف فردی و سازمانی کمک نماید. در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش کیفی و با استفاده از طرح نظام‌مند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) مدلی جامع و فرایندی ارائه شد. براساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصاشده شامل ۱۷ تم و ۱۲۵ زیرشاخص است. نتایج نشان داد:

- "انسجام خانواده" مقوله محوری مدل می‌باشد؛
- "تعهد به کار و زندگی، توازن در کار و زندگی، انعطاف‌پذیری و تیم‌های کاری" به‌عنوان علی‌تلقی می‌شوند که نقش فعال در ایجاد و کارایی یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل داشته و تا این عوامل مهیا نشوند، ایجاد و تحول یکپارچگی کار زندگی و کار انعطاف‌پذیر برای مادران شاغل به شیوه مناسب شکل نمی‌گیرد.
- مهم‌ترین راهبردها جهت ایجاد یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل عبارتند از: "آموزش‌های خانوادگی، ساختار سازمان، تقویت جانشین‌پروری، تناسب شغل و شخصیت و سرمایه اجتماعی".
- شرایط بستر در ایجاد رشته "بودجه سازمان، توسعه منابع انسانی، شرایط خانوادگی و فرهنگ سازمان" هستند.
- مقوله‌های "محدودیت‌های اجتماعی، نقص‌های قانونی، موانع زیست‌محیطی، ضعف ساختار نرم‌افزاری و استرس‌های شغلی" به‌عنوان شرایط مداخله‌گر الگوی پارادایمی مطرح شده‌اند.
- ایجاد ایجاد یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل می‌تواند پیامدهای مهم "تقویت بنیان خانواده، کاهش ترک خدمت و سلامت جسمی و روانی" داشته باشد.

در کل نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های رشیدی و همکاران (۱۳۹۶)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵)، شجاع‌نوری و همکاران (۱۳۹۴)، خداکرم‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، کمال‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)، مارکو اورل (۲۰۱۹)، پیگانی و استفانی (۲۰۱۹)، آمیتزن و همکاران (۲۰۱۹) تا حدی همخوان می‌باشد. همچنین از لحاظ ابعاد توسعه یکپارچگی کار زندگی با تأکید بر کار انعطاف‌پذیر مادران شاغل با پژوهش‌های رشیدی و همکاران (۱۳۹۶)، پنه‌لوپه ویلیامز (۲۰۱۹)، شانموگام و همکاران (۲۰۱۹)، آلیسون و همکاران (۲۰۱۹)، لمبرت و هوگان (۲۰۱۸) و پژوهش مایو و گومز میجیا (۲۰۱۶) همسو و همخوان است.



شکل ۲. مدل تحقیق

تشکل‌های غیررسمی می‌توانند با ایفای نقش کاتالزور برنامه‌های آموزشی و فرهنگی در اداره و سرپرستی خانواده انجام وظیفه نموده و در تعلیم و تربیت مادران شاغل سهیم باشند. بررسی‌های پژوهش نشان داد که افزایش رضایت شغلی (در تمامی ابعاد) و ارزیابی صحیح کارکنان تعارضات کارمند با سازمان و کارمند با کارمند را کاهش داده است. در نتیجه توجه به مسائل روحی و روانی در اولویت برنامه‌های سازمان تأمین اجتماعی قرار گرفته اما اجرای این برنامه‌ها باید به گونه‌ای باشند که هرگونه مساعدت و مشاوره در رفتارهای مادران شاغل به‌عنوان عملی مداخله‌گرایانه در زندگی شخصی و شغلی در نظر گرفته نشود. براین اساس، باید بسترهای آموزشی برای پذیرش امور روان‌شناسی بالینی بین کارکنان و به ویژه مادران شاغل در طول دوران خدمت مهیا بوده تا در صورت لزوم از اقدامات لازم بهره‌برداری گردد. براساس نظریه گود^۱ (۱۹۶۰) که به‌عنوان اولین نظریه‌های حوزه تعارض کار زندگی بیان شده باید وجود تعارض کار زندگی را در کمبودهای موجود جستجو نمود. به گفته این محقق که بارها توسط سایر محققان به تأیید رسیده است، هر زمانی که منابع انرژی (فردی و سازمانی) و زمان (فردی و سازمانی) محدود باشد، می‌توانیم در سایر منابع سازمان تعارضات پیوسته و وابسته دیگری نیز مشاهده نمائیم (ویلیامز و همکاران^۲، ۲۰۱۹).

براساس یافته‌های پژوهش در مادران شاغل در سازمان‌های وابسته به تأمین اجتماعی همواره دو عامل زمان و انرژی محدود بوده که باعث ایجاد اختلالات شغلی و رفتاری می‌شود. با توجه به وابستگی شدید بین عوامل خانوادگی و شغلی هرگونه تنش به وجود آمده به سرعت در تمامی ارکان فردی تکثیر شده و در صورت عدم مهارت شاغل در کنترل این تنش‌ها می‌تواند باعث ایجاد تنش در سازمان و خانواده شود. در این بین، نقش مادران شاغل به‌عنوان اصلی‌ترین پایه یک خانواده در این اختلالات حیاتی بوده و می‌تواند باعث تکثیر در محیط خانوادگی و تأثیر آن در آینده فردی کودکان شود. به‌طور کلی، تحقیقات اولیه در مورد کار و زندگی یک تصویر تلخ از وابستگی مادران شاغل به درآمد مالی و همچنین خانواده خود نشان می‌دهد که انتخاب یکی از این دو برای آنها مشکل اما در نهایت با توجه به روحیات الهی مادران در صورت تأمین مالی، خانواده در اولویت قرار گرفته است. لذا از نظر ماهیت کار و زندگی به دلیل مسئولیت‌های رقابتی خود دارای حوزه‌های ناسازگاری هستند که این نتایج با یافته‌های تحقیقات آمیتزن و

1. Goode
2. Joan, C. Williams, Jennifer L. Berdahl & Joseph A. Vandello

همکاران (۲۰۱۹)، مارکو اورل (۲۰۱۹)، هیولت و لووس (۲۰۰۵)، کمالی‌راد (۱۳۹۷) و شجاع‌نوری و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. چارچوب‌بندی کار و زندگی به‌عنوان نیروهای مخالف، ضرورت در نظر گرفتن جهت‌گیری و درگیری، از کار به زندگی و از زندگی به کار دیگر را برجسته می‌نماید. از منظر کمبود، انتظار می‌رود که تعارض بین کار و زندگی جهت‌های متفاوتی برای دو جناح نقش‌های سنتی جنسیتی برای زنان و مردان ایجاد کند، اما ماهیت و نقش مراقب سنتی از خانواده این انتظار را در ما القا می‌کند که زنان نسبتاً بیشتر به خانواده توجه نشان می‌دهند.

از جهت دیگر، نگاه به نقش سنتی مرد به‌عنوان نان‌آور، این تفکر را ایجاد می‌کند که توجه به مسائل مالی در زنان باعث کاهش تنش در خانواده شود، اما مشکل از جایی آغاز می‌شود که نه‌تنهای تنش را کم نمی‌کند، بلکه باعث شکل‌گیری به‌عنوان یک منبع برای ایجاد منازعات بیشتر بین مردان و زنان می‌گردد. اما اگر در محیط خانواده و در شرایط زندگی درک متقابلی بین زوجین به وجود آید که بتوانند یکدیگر را غنی نمایند، نه‌تنها تنش را کاهش می‌دهد، بلکه یکپارچگی عملکرد بین زوجین و در نهایت زندگی با کار را افزایش می‌دهد. در بسیاری از تحقیقات نشان داده است هرگاه همبستگی افزایش یافته، پیمان زندگی و کاری تقویت شده و بر کیفیت زندگی و شغلی نیز افزوده است که در کاهش تنش‌ها، نقش مادران شاغل بسیار پررنگ‌تر بوده است. این نتایج با یافته‌های تحقیقات باکلی و استراتج (۲۰۱۷)، (جلالیان (۲۰۱۵)، آیکان (۲۰۰۵) و محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

یکی از راه‌های توسعه شرایط شغلی، تقویت انسجام خانواده است. هرگاه به کارفرمایان اطمینان می‌دهیم که تعهدات غیرشغلی مادران شاغل، آنها را از نظر عملکرد و عرق سازمانی در سطح پایین‌تری قرار نمی‌دهد، می‌توان این اطمینان را در آنها به وجود آورد که می‌توانند زمان بیشتری را برای خانواده‌های خود صرف نمایند. در نتیجه هم‌زمان هم توسعه شغلی بهتری خواهند داشت و هم باعث ارتقای انسجام خانواده خواهند شد. همچنین در پژوهش انجام‌شده صراحتاً بیان شد که اگر مادران شاغل نتوانند نقطه تعادلی بین کار و زندگی پیدا کنند، به فرزندان، خانواده و خودشان آسیب جدی وارد می‌کنند که تبعات جبران‌ناپذیری خواهد داشت. به عبارت دیگر اولویت‌قراردادن مشاغل باعث ایجاد تنش در روابط فردی و خانوادگی و در نهایت آینده شغلی و کاهش میزان انسجام خانواده می‌شود. این بخش از تحقیق با یافته‌های محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۴) شجاع‌نوری و همکاران (۱۳۹۴) و رشیدی و همکاران (۱۳۹۶) دارای مشابهت می‌باشد.

همچنین به منظور تقویت انسجام خانواده با محوریت بانوان شاغل، شرایط مشاغل منعطفی پیشنهاد شده تا ضمن غنی‌سازی روابط شغلی و خانوادگی رفتارهای تنش‌زایی به‌طور هدف‌مند پیاده‌سازی شود. تمامی مشاغل منعطف دارای ساختارها، چالش، عکس‌العمل و ایجاد مقاومت از طرف کارکنان می‌باشد. ابهام در برخی رفتارها از طرف سازمان و شاغل نتیجه عدم برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی است که با رفع خلأهای قانونی، امکان برطرف‌سازی وجود دارد. باید در نظر داشت که مقوله انسجام خانواده همان اتفاقی است که کنش‌ها و واکنش‌های پژوهش به سوی آن رهنمون شده و البته به‌قدر کافی نیز انتزاعی هستند تا سایر مقوله‌ها را بتوان به‌درستی به آن ارتباط داد. لازم به ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با نتایج تحقیقات دیورا و همکاران (۲۰۱۹)، بن آری (۲۰۱۵)، هیلبرت و همکاران (۲۰۰۸) و علی‌یاری (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

بررسی راه‌های غنی‌سازی جهت برقراری سود متقابل بین محیط کار و خانواده و بالعکس باید در اولویت‌های سازمانی قرار گیرد. در سال‌های گذشته با عقب‌ماندگی بخش فناوری و تکنولوژیکی، اقدامات شغلی برای سازمان‌ها با مشکلات متعددی همراه بوده است، اما با گشایش‌های فناوری در تمامی ابعاد دولتی و غیردولتی، امکان انجام بسیاری از مشاغل به‌صورت منعطف، مقدر و مهیا شده است. به‌طوری‌که گرین هوز و پاول (۲۰۰۶) اشاره داشتند که شیوع خانواده و کار در خانواده می‌تواند به‌طور هم‌زمان غنی‌سازی و تخلیه شود تا تعارضات کار و زندگی و غنی‌سازی زندگی و کار افزایش یابد. اگر از نظر شکل ساختاری بتوان غنی‌سازی را در تمام مراحل کاری وارد نمود، قطعاً نیاز به سرمایه‌گذاری‌های کلان در زمانی که سازمان دچار تعرض و تنش می‌شود، نخواهیم بود. به‌عبارت‌دیگر در تداخل مشاغل با خانواده، حضور کارکنان در محیط شغلی به‌شدت کاهش می‌یابد و در زمانی که کارکنان در محیط کاری دچار مشکل می‌شوند، وضعیت در محیط خانوادگی هم به همین شکل بوده است. درحالی‌که با غنی‌سازی خانواده به کار، ظرفیت کاهش یافته را نمی‌توان جبران نمود. به‌عبارت‌دیگر، مشارکت فرد در خانواده باعث ایجاد سرریز مثبت در محل کار می‌شود، اما این سرریز مثبت باعث جبران تعارضی که محل کار برای خانواده ایجاد می‌کند، نخواهد بود و در نتیجه عملکرد کلی پایین‌تر می‌رود. لازم به ذکر است، نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات مالونی (۲۰۱۷)، استراتیگا و جیاوتزی (۲۰۱۶)، باتمان (۲۰۱۶)، گرین هوز و پاول (۲۰۰۶)، سپهری، (۱۳۹۳) و علی‌یاری (۱۳۹۲) مطابقت دارد.

تمرکز بر تعارض کار زندگی و خانواده به‌عنوان یک مشکل ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است.

برخی از بخش‌های پژوهش بر ایجاد تنش در محل کار اشاره تأکید داشته است. به‌عنوان مثال تمامی خانواده‌ها طرفدار شادی و نشاط خود و اعضای خانواده هستند است، اما از طرفی مدیران سازمان‌ها از کارمندان خود می‌خواهند وقت و تمرکز بیشتری در کار و پست سازمانی خود صرف نمایند و حتی در زمان‌های غیراداری پاسخگویی مناسب برای سازمان و مشاغل مرتبط باشند. به‌همین منظور مدیران سازمان‌ها موظف هستند تا تأثیرات مثبتی در مشاغل بانوان ایجاد کنند تا بخشی از این مشاغل به‌صورت منعطف انجام شود. در واقع، بسیاری از دلایل عدم وجود تمرکز در ادبیات کار زندگی، شامل نبود زمینه‌های مناسب در سازمان تأمین اجتماعی و مؤسسات تابعه آن می‌باشد. علاوه‌براین جنبه‌های خاص فرهنگی و شرایط اقلیمی، نژاد و قومیت و حمایت سازمان‌های ناظر در بروز شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار است. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات ریور و همکاران (۲۰۱۹)، آمیتزن و همکاران (۲۰۱۹) وین و کاسپر (۲۰۱۲)، فل (۲۰۱۳) و خداکرم‌پور و همکاران (۱۳۹۲) دارای مشابهت است.

اگرچه نظریه‌های بسیاری از محققان اشاره به این دارد که تمرکز زنان بر مشاغل خود، باعث بروز صدمه بر محیط خانواده و زندگی می‌گردد، اما مطالعات خاص در حوزه غنی‌سازی زندگی و کار بین حمایت شوهر و شغلی از همسر شاغل خود باعث ایجاد تمرکز بیشتر در محیط خانواده و زندگی می‌شود. باید اذعان داشت که زن و شوهر هر دو به‌عنوان دو شریک در یک محیط کاری کوچک (خانواده) مشغول به زندگی هستند و به‌عنوان یک سازمان اولیه تکامل یافته، مشغول به فعالیت هستند. با توجه به یافته‌های به‌دست آمده، حمایت همسر بیشتر از حمایت مدیران سازمان برای زنان شاغل بسیار مهم است. مجدداً تأکید می‌شود که حمایت عاطفی از جانب همسر، باعث تقویت روحی و روانی بیشتر از مدیران سازمان می‌شود. در صورتی که از ماهیت معنوی و جنسیت مادران غفلت گردد، اقدامات مرتبط با افزایش تمرکز مربوط به کار زندگی، به‌طور ناخواسته به‌عنوان مسائل بحث برانگیز و بدون دردسر پذیرفته می‌شود. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج تحقیقات، آمیتزن و همکاران (۲۰۱۹)، شجاع‌نوری و همکاران (۱۳۹۴) و بابایی فرد و همکاران (۱۳۹۲) دارای مشابهت است.

بی‌توجهی به سطح و نوع شغل گاهی اوقات زمینه‌های ناراحت‌کننده‌ای برای مادران ایجاد می‌کنند. واضح‌ترین نمونه این است که اصرار برخی محققان در تغییر اصطلاح "یکپارچگی کار و زندگی" به "ادغام کار و زندگی" به‌طور ناخواسته یک‌سری مفروضات طبقاتی را در خود جای داده است. بخشی از پژوهش نشان داد که افراد مورد مطالعه نمی‌توانستند بپذیرند که زندگی کاری، در زندگی خانگی آنها

وجود داشته باشد. بخش دیگری از تحقیق نشان داد که اگرچه زنان شاغلی که بسیار مورد توجه و تیمار همسران خود قرار داشته‌اند، اما به‌طور عمیق و از خودگذشتگی بیشتر به کار و فعالیت می‌پردازند و سطح و پست شغلی خود را با شرایط زندگی خود گره می‌زنند، اما پس از مادرشدن، حفظ سلامت و تربیت صحیح فرزندان برای آنها در اولویت قرار گرفته و با هر سطح و پست سازمانی که داشته‌اند، تمرکز خود را بر زندگی شخصی خود قرار داده‌اند. وجود مشاغل منعطف در مشاغلی مانند کادر درمانی، معلمان پاره‌وقت، کارشناسان بهداشت و تغذیه و... که به‌صورت شیفت کاری و ساعت کاری مشغول به کار هستند، در تمام شرایط وجود داشته است. اما برقراری مشاغل منعطف در مشاغل سازمانی و اداری با هر رده و پستی فرهنگ و زیرساخت‌های خاص خود را طلب می‌کند که مورد مناقشه سازمان‌ها و گروه‌های حامی کارکنان بوده است. با توجه به نتایج این پژوهش انتظار داریم که توجه بیشتر به انسجام خانواده از طرف کارفرمایان و قانون‌گذاران، باعث می‌شود کمترین آسیب به وحدت و انسجام خانواده به‌عنوان پدیده محوری پژوهش وارد شود.

برای اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی می‌توان به پیشنهادهای زیر اشاره داشت:

- سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی به‌منظور تعمیم و گسترش نهادهای مدنی و تشکلهای در حوزه تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛
- بهبود سیاست‌ها و راهبردهای اشتغال و برنامه‌ریزی مربوط به آن در چهارچوب برنامه‌ها و سیاست‌های کلان دولت؛
- ایجاد فرصت‌های یادگیری و به‌کاربردن مهارت‌های تازه؛
- ایجاد فرصت‌های رشد و ترقی در مسیر حرفه‌ای
- برنامه‌ریزی به‌منظور انجام پژوهش و مطالعات علمی و کاربردی در حوزه تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛
- هماهنگی بین بخش‌های مختلف دولت به‌منظور پیشگیری و آسیب‌های اجتماعی مادران شاغل در کشور؛
- مشارکت در تعیین خط فقر مطلق و نسبی؛
- برنامه‌ریزی به‌منظور حمایت از مادران شاغل در برابر آثار سوء رخدادهای اقتصادی، اجتماعی؛

- در نهایت برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری باید توأم با بهبود کیفیت زندگی کاری و حفظ کارایی سازمان متمرکز شوند؛
- عدم وجود ابهام در مشاغل و پست‌های سازمانی باعث می‌گردد تا علاوه بر تعیین وضعیت مستخدم در صورتی که کارفرما وظایفی فراتر از شرح وظایف طلب نمود با برخورد قانونی مواجه شود.

پیشنادهای پژوهش

۱. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی راه‌های ارتقای فرهنگی برای پذیرش مشاغل منعطف مورد بررسی قرار گیرد.
۲. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی دلایل ترک خدمت مادران شاغل پس از بارداری و بعد از زایمان مورد بررسی قرار گرفته و دلایل این ترک شغل‌ها ارزیابی و مقایسه شود.
۳. پیشنهاد می‌شود تا آسیب‌ها و نقص‌های موجود در گسترش ساختارهای نرم‌افزاری و تحت شبکه برای گسترش مشاغل منعطف مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد.
۴. در تحقیقات آتی محققان راه‌های کاهش استرس مادر شاغل برای کمک به مانع‌زدایی برای فرزندآوری مورد بررسی قرار گیرد.

محدودیت‌های پژوهش

۱. عدم پذیرش مبانی نظری پژوهش توسط اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی؛
۲. فقدان تفکر مشاغل منعطف در سازمان؛
۳. بحران کرونا؛
۴. انجام مصاحبه در شرایط غیر عادی.
۵. سازمان به صورت مداوم به دنبال ایجاد سرمایه اجتماعی باشد.

منابع

- استراوس، انسلم و کوربین، جولیت (۱۹۹۸)، **مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای**، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- بیگ‌زاد، جعفر و قیصر قراملکی، مهدی (۱۳۹۷)، ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر یکپارچگی بین کار و زندگی در کارکنان بانک تجارت استان آذربایجان شرقی، **سومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم انسانی، چالش‌ها و راه‌حل‌ها**، سال یازدهم، شماره چهل و یکم: ۴۳-۶۶.
- جزینی، نسرين (۱۳۸۸)، بررسی مسائل و راهکارهای ایجاد اشتغال باتأکید بر محور کار از راه دور و کار در منزل، **ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی و فرهنگی کار و جامعه**، دوره چهاردهم، شماره یک: ۳۶-۴۷.
- رشیدی، آرزو؛ علی‌بیگی، امیرحسین و میرزاده، علی‌اصغر (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر یکپارچگی کار و زندگی بر رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای آموزشگران کشاورزی استان تهران، **پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی**، دوره نهم، شماره چهل و سوم: ۱-۱۶.
- شجاع‌نوری، فروغ‌الصباح؛ خادمی، فاطمه و سادات سدیدپور، سمانه (۱۳۹۴)، تحلیل اثرات دورکاری مادران شاغل و متأهل بر یکپارچگی کار-زندگی، **مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان** دوره سیزدهم، شماره ۳: ۴۲-۷.
- عطایی، فاطمه (۱۳۹۱)، بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب دورکاری و تأثیر آن بر تعادل کار-زندگی و رضایت شغلی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی**، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری پیام‌نور.
- علی‌یاری، مهدی (۱۳۹۲)، **پژوهش عوامل مؤثر بر رضایت از دورکاری در کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، تحول و بهبودسازی در سازمان**، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق.
- کاردوانی، راحله؛ تاج‌مزینانی، علی‌اکبر؛ میرخانی، عزت‌السادات و سجادی، سیدمهدی (۱۳۹۶)، تبیین الگوهای سیاستی و تحولات سیاست‌گذاری اجتماعی ایران در حوزه مادری/اشتغال، **پژوهشنامه زنان**، سال هشتم، شماره چهارم: ۳۷-۶۴.

میرمحمدی، سیدمحمد (۱۳۹۲)، نقش یکپارچگی کار و زندگی در تغییرات نگرش‌های کاری مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، دوره چهارم، شماره شانزدهم: ۱۶-۳۲.

Aarntzen, B. Derks, E. van Steenberg, M. (2019). Workfamilyguilt as a straightjacket an interview and diary study on consequences of mothers'work-family guilt, **Journal of Vocational Behavior**(2019), <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103336>.

Azizi M. **Inter-organizational learning model of project management capabilities in collaborative construction projects**, Ph.D. Thesis, Tarbiat Modares University 2014 (In persian).

Borelli, J. L., Hong, K., Rasmussen, H. F., & Smiley, P. A. (2017). Reflective functioning, physiological reactivity, and overcontrol in mothers: Links with school-age children's reflective functioning. *Developmental Psychology*, 53(9), 1680–1693. <https://doi.org/10.1037/dev0000371>.

Burke, R. (2010). **Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance?** *Gender in Management*, 25(2), 91-99. doi:10.1108/17542411011026267.

arroll, A. 9999999 “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 777-505.

ll ark, A.))))) “**Telecommuting, employer learning, and wages**”, PhD thesis, Georgetown University, Washington, DC.

Claudia Pigni, Stefano Staffolani, (2019) "Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more?", **International Journal of Manpower**, <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0154>.

oo oper, C.D. an Kurland, N.B. 2))))) , “Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23 No. 4, pp. 511-532.

Cooper, R. and Bai, M. 1111,, “Bridging the ‘right to reeest fleii ble woriing arrangements to life: from policies to practices”, **Employee Relations**, Vol. 37 No. 5, pp. 568-581.

De Sivatte, I. an Guadamillas, F.))))) “**Antecedents and outcomes of implementing flexibility**”.

Deborah N. Smith, Deborah Roebuck, & Terri Elhaddaoui,(2019), Organizational leadership and work-life integration: Insights from three generations of men, Creighton, **Journal of Interdisciplinary Leadership**, Vol. 2, No. 1, May 2019, pp. 54–70.

Dutcher, E.G. an Saaal, K.J. 2))))) , “**Does team telecommuting affect productivity? An experiment**”,MPRA Paper No. 44444, University Library Munich.

Fuegan K, Biernat M, Haines E, Deaux K. (2004). Mothers and fathers in the workplace: how gender and parental status influence judgments of job-related competence. **Journal of Soc. Issues** 60:737–54.

- Gajendra,, R. an Harriso,, D. ())))) “The ooo,, the ba an the unknown abott telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 92 No. 6, pp. 1524-1541.
- Goode WJ. 1960. **A theory of role strain**. **Am. Sociol. Rev.** 25:483–96.
- Goodman, C.K. (2011). **Work-life balance**. Knight Rider Newspapers. Retrieved from <http://www.seacoastonline.com/article /20050309/Business/303099917>
- Greenhaus JH, Peng AC, Allen TD. (2012). Relations of work identity, family identity, situational demands, and sex with employee work hours. **Journal of Vocat. Behav.** 80:27–37.
- Harrington, B., Van Deusen, F., & Ladge, J. (2010). **The new dad: Exploring fatherhood within a career context . Boston College Center for Work & Family**. Retrieved from https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/pdf/BCCWF_Fatherhood_Study_The_New_Dad.pdf.
- Harrington, B., Van Deusen, F., Fraone, J. & Eddy, S. (2014). The new dad: Take your leave. **Boston College Center for Work & Family**. Retrieved from <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/news/pdf/BCCWF%20The%20New%20Dad%202014%20FINAL.pdf>.
- Jelalian, M. (2015). **Men left out of the work-life balance conversation. Desert News National**. Retrieved from <http://www.deseretnews.com/ article/865624292/Men-left-out-of-the-work-life-balanceconversation.htm>.
- Lautsch, B.P., Kossek, E.E. and Eaton, -.C. 000,,, “Seeervsory arr oaches and aaraooees in maaaii ng telecommtt i imll ementatio””, **Human Relations**, Vol. 62 No. 6, pp. 795-827.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.J. and de-Luis Carnicer, P. ())))) “Telewor aooth ion, chanee maaaeement, an fimmæerform.nce”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 21 No. 1, pp. 7-31.
- Mellner, C., Aronsson, G., & Kecklund, G. (2014). Boundary management preferences, boundary control, and work-life balance among full-time employed professionals in knowledge-intensive, flexible work. **Nordic Journal of Working Life Studies**, 4(4), 7-23.
- Orel, M. (2019), "**Supporting work–life balance with the use of coworking spaces**", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 29 No. 9, pp. 304-320. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0038>.
- Paece,, K. 1111.. facts abott toaayss fathers. **Pew Research Center**. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank /2014/06/12/5-facts-about-todays-fathers/>.
- Penelope Williams, (2019) "Support for supervisors: HR enabling flexible work", Employee Relations: **The International Journal**, <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0077>.
- Potter, E.E. 22))) , “Telecommtt in: the fit ure of wor,, coroorate ell ture, a Ameiica society,, **uurnll of bbbor Reserrech**, Vol. 24 No. 1, pp. 73-84.
- Raghuram, S., London, M. and Larsen, H.H. (2001), “Fleii ble emll yment aaactices i Euroee: conntry eersss ell ure”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12 No. 5, pp. 738-753.

- Ranjbar H ,Haghdost A,Salsali M,Khoshdel A,Soleimani M, Bahrami N.Sampling in Qualitative Research: A Guide to Getting Started. **Journal of Army University of Medical Sciences of Islamic Republic of Iran** 2013: (10)3: 2-238 (In Persian).
- Saunders M, Lewis P, Thornhill A(2007) **Research Methods for Business Students, 4th edition. Harlow: Pearson Education Limited** 2007.
- Shanmugam, M. and Agarwal, B. (2019), "**Support perceptions, flexible work options and career outcomes**", *Gender in Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 254-286. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2018-0157>.
- Shento, A. 2000), "**Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects**", *Eccatio for Informatio*, Vol. 22 No. 2, p.. 33-75.
- Solís, M. (2017), "Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance", **European Journal of Management and Business Economics**, Vol. 26 No. 1, pp. 21-34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>.
- Williams, P. (2019), "Support for supervisors: HR enabling flexible work", **Employee Relations**, Vol. 41 No. 5, pp. 914-930. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0077>.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, 2nd Ed: Sage.

